



N° 5

**Actes du Séminaire
Contradictions et Dynamique des
Organisations
CONDOR**

1er Semestre 1989

Dossier

Avril 1990

Le séminaire CONDOR a été organisé par le Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique (CRG) et l'Ecole Supérieure de Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC)
En 1990, il est organisé par le C.R.G. et l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)

N° ISSN 1147-4572

SOMMAIRE

Le Centre de Recherche en Gestion diffuse périodiquement certains de ses travaux dans le but d'engager et de développer une relation régulière avec des personnes intéressées par la gestion des organisations.

Les documents présentes, de nature et de ton différents (articles, communications, notes de travail), abordent des sujets qui recouvrent de nombreux champs de recherche : gestion de la production, politiques publiques, stratégies d'entreprise, innovation, carrières, gestion des entreprises culturelles, gestion symbolique, communication... Cette diversité, trait caractéristique du domaine, recouvre une unité d'approche que les Cahiers ont pour objectif de souligner. L'effort de synthèse se traduit notamment par la rédaction de numéros "dossiers" qui regroupent des articles illustrant plusieurs aspects d'un même thème.

AVANT-PROPOS.

I. BEYOND BUREAUCRACY Richard WHITLEY	1
II. THE TRANSACTION COAST APPROACH : PROBLEMS AND PROSPECTS Anna GRANDORI	13
III. LE CONCEPT DE CONFIANCE DANS LES AFFAIRES : L'ATTRIBUTION DES PRETS BANCAIRES Gilles VAN WIJK	25
IV. OUTILS DE REPRESENTATION ET ORGANISATION Albert DAVID	41
V. LA QUESTION DU LANGAGE DANS LES ORGANISATIONS Jacques GIRIN	69
ANNEXE : PROGRAMME 1989 - 1990	89

Déjà parus :

- n° 1 - Les politiques publiques.
Dossier - Novembre 1988
- n° 2 - Recherches sur le langage dans la gestion des organisations
Dossier - Mai 1989
- n° 3 - La gestion des projets
Dossier - Juin 1989
- n° 4 - L'Etat et les PMI.
Les politiques industrielles incitatives.
Dossier - Janvier 1990

A paraître :

- n° 6 - Les Industries culturelles.

Le projet d'élaborer une pragmatique de l'action organisée devient explicite à la lecture du mémoire de J. Girin. Le débat témoigne de la pertinence managériale des analyses présentées, dans une direction peu explorée jusqu'ici.

Les controverses animant la théorie des organisations ont été illustrées de manière exemplaire lors de la communication d'Anna Grandori, Professeur à l'Université Bocconi. A. Grandori réussit à mettre en forme l'école dite des "coûts de transaction", et elle ne dissimule pas ses sympathies pour la démarche d'O. Williamson & al.. Ce point de vue devait entraîner un débat dont les pages suivantes témoignent.

Le programme de l'année 1989-90 figure en annexe à ce dossier.

Avant-propos

Le séminaire "Contradictions et dynamique des organisations", CONDOR, a été créé en janvier 1989 avec l'appui du C.R.G.-Ecole polytechnique et de l'ESSEC. Le dossier présenté ici reprend les actes des cinq premières séances du séminaire (janvier-juin 1989).

Cette création constituait la première étape d'un projet visant à activer le développement d'un milieu scientifique de spécialistes français de la gestion des organisations ouvert sur la dimension européenne et, plus généralement, internationale. L'audience rencontrée par CONDOR a permis la constitution de la Fédération de recherches sur les organisations et leur gestion (FROG), grâce au soutien du Ministère de la recherche.

Plusieurs principes ont guidé les choix d'organisation du séminaire :

- Une finalité de **recherche**, privilégiant les développements originaux, soucieuse de rigueur, de qualité et de niveau pour les exposés et les débats.
- L'**ouverture** à tous les courants de la recherche, quels que soient les lieux où ils se développent : universités, grands établissements, écoles, CNRS.
- La participation active de **jeunes chercheurs**, soit à titre de conférenciers, soit comme rapporteurs.

Le séminaire est suivi par un public régulier d'une quarantaine de personnes. Chaque séance dure deux heures et débute par une communication de cinquante minutes. L'exposé est suivi de l'intervention de trois commentateurs ayant disposé à l'avance du texte de la communication. Une discussion s'engage ensuite avec l'auditoire.

CONDOR valorise l'exploration de nouvelles frontières. L'étude de R. Whitley de la Manchester Business School (aujourd'hui publiée par *Organization Studies*, 11,1,1990, pp 47-75) ne se limite pas à rappeler l'intérêt des études comparatives mais elle invite à entreprendre des recherches inédites dans au moins trois directions. En premier lieu R. Whitley tente de construire un nouvel objet de recherche considéré souvent comme allant de soi, une notion sociologique de la firme. Ce point de vue nécessite, à la suite des travaux de l'Ecole d'Aix (M. Maurice, al) d'insérer l'entreprise dans un cadre d'analyse "sociétal". Enfin, l'examen de sociétés exotiques (Hong-Kong, Corée du sud, Japon) facilite la réalisation de ce projet : celui d'une sociologie économique inédite.

L'analyse des organisations privilégie souvent les phénomènes de pouvoir dans la tradition machiavélique. G. Van Wijk prend le risque d'aller à contre-courant. A un double titre. Le directeur du département de stratégie de l'E.S.S.E.C. explore un domaine omniprésent de la vie organisationnelle : les relations de confiance. Plus encore. G. Van Wijk interprète la confiance en termes psychologiques et suscite des réactions parmi un auditoire de sociologues et d'économistes.

L'étude d'A. David illustre l'intérêt des enquêtes ethnographiques pour rendre intelligibles des phénomènes organisationnels. A cette occasion A. David dévoile le rôle joué en pratique par les représentations dans les conduites des acteurs.

I. BEYOND BUREAUCRACY

Richard WHITLEY
Manchester Business School

Rapports de :
Hervé DUMEZ, C.R.G.
Gilles Van WIJK, E.S.S.E.C.
Erhard FRIEDBERG, C.S.O.

Notes sur la discussion, établies par Jacques GIRIN, C.R.G.

Séance du 31 Janvier 1989, présidée par Jean-Gustave PADIOLEAU, E.S.S.E.C.

1. Much writing on management and organisations has tended to take the boundaries of firms for granted and contrasted bureaucratic structures within firms with turbulent and uncertain environments. This tendency is also present in the "institutionalist" dichotomy of markets and hierarchies, although Daems at least has drawn attention to the existence of "federations" as intermediate institutional structures for controlling transactions. In many studies of firm behaviour and organisation structures, legal, financial and authority boundaries are presumed to overlap so that firms are seen as relatively autonomous economic actors competing in an impersonal market with few connections between them.

2. The growth of East Asian export industries, as well as the considerable variability in firms and market organisation in Europe, question the general validity of the Chandlerian synthesis of the development of large firms in the USA and suggest that not only do firms vary in their internal organisation across industries and societies but they also differ in their interconnections and relationships to market structures across nation states. Rather than contrasting the integrated managerial hierarchy with unorganised markets as two separate and alternative ways of co-ordinating economic activities and transactions, these variations in successful enterprise structures imply that legal, financial and authority boundaries need not overlap and markets are variously organised. The nature of firms' boundaries and the degree to which they strongly separate economic actors differ across societal contexts and need to be studied as contingent phenomena.

3. The limited significance of formal legal contracting and legal rational authority principles in successful East Asian businesses also raises doubts about the universality of Weberian bureaucratic norms and emphasises the need to situate different types of economic actors in their societal contexts if we are to understand how and why they operate successfully. Thus no single model of efficient enterprises can be presumed to be valid across nation states, instead we need to consider how different types of enterprise structure develop and become established in different societal contexts and appear to function competitively in export markets.

4. This implies that we can readily identify dominant types of enterprise structure in different societies; however, if their boundaries are contingent and if the role of legally constituted entities is variable across cultures then reliance on a purely formal, standardised conception of firms is clearly inappropriate. Instead I suggest we should focus on the collective entities which exercise considerable discretion over what human and material resources are acquired, how they are combined and used and for what purposes through some authority system, because it is through the authoritative combination and transformation of resources that firms perform their economic functions.

5. This focus on authoritative integration and control of economic activities means that Chinese family business groups which diversify their investments by establishing separate firms in different industries under the control of different family members, and only co-ordinate their activities through joint family shareholdings, are not firms in this sense. In contrast Korean chaebol and French industrial groups which centrally control and co-ordinate the activities of separate firms through a common managerial hierarchy do constitute distinct economic enterprises.

6. In considering how dominant enterprise structures differ between societies and can be, at least partly, explained by particular characteristics of their societal contexts, three major aspects of them can be identified. First, the variety of activities and resources which are being co-ordinated and the extent to which they are separated from other collectives, i.e. to what degree are enterprises discrete, strongly bounded entities pursuing their own purposes in a relatively distinct manner? Second, how are inter-enterprise connections organised and activities in different sectors co-ordinated? Third, how are activities co-ordinated and controlled internally? Each enterprise "recipe" that has become established in different societal contexts, that is, co-ordinates different sorts of resources for different kinds of goals in different ways and each system manifests different ways of structuring competitive relations and strategic choices.

7. One of the major ways in which firms differ between countries is their homogeneity of activities, skills and commitments which is often linked to their functional and industrial

socialisation. Especially in Japan, many firms tend to concentrate on a narrow range of activities and subcontract others to closely associated firms on a long-term basis. This specialisation encourages, and is encouraged by, considerable commonality in tasks and procedures throughout the organisation and shared commitments to particular industries and enterprise growth within a single sector. In the case of Japanese firms, it is associated with a focus on increasing market share within the industry, and thus growing larger and more prestigious, and continued links with sub-contractors. In contrast, of course, the typical US corporation is multi-functional, frequently diversified across industrial sectors, engages in ad hoc spot market transactions and seeks to increase share prices and quarterly earnings. While legal and financial boundaries are more permeable in Japan than are employment ones, the reverse tends to be true in the USA and firms do not exhibit such a strong industry culture.

8. Not only does specialisation imply considerable interdependence between firms and the need to develop diffuse obligation relations with suppliers and customers which are quasi-contractual, but in Japan and Taiwan it is also associated with membership in large business groups which frequently cross industry boundaries. Information, capital resources and, sometimes, managerial talent are shared between member firms to reduce uncertainty and provide mutual support. Specialist firms are thus embedded in complex networks of reciprocal commitments, often arranged in a hierarchy of resources and prestige, which help to integrate diverse activities and resources throughout the economy. Allied to this inter-enterprise network is, in some societies, considerable state co-ordination of policies and choices. In the case of South Korea this state involvement extends to the banking system and labour markets and considerably reduces the risks of long-term investment in capital intensive industries. The role of the state and financial institutions in co-ordinating enterprise development and direction is, then, a further important aspect of enterprise systems in different societies.

9. Turning now to the internal co-ordination and control of resources, the first aspect to be considered is the basis of authority and subordination relations. In particular, the importance of personal authority and patrimonial principles of legitimacy vary considerably between societies and firms in them. This is linked in the case of Korea, Taiwan and Hong Kong to strong associations of control with ownership and highly centralised decision making practices. It is also associated with a preference for family members, and others with strong personal ties to the owner, to be appointed in senior managerial positions and direct contact with him to be more important than indirect links through the managerial hierarchy. Authority tends to be dyadic and diffuse rather than mediated and specific.

10. Two further aspects concern the degree of employer-employee commitment and the specificity of roles and responsibilities of individuals in the division of labour. In Anglo-Saxon societies, occupational identities and commitments often override those derived from work organisations, and wages are market rather than organisation based. Employers do not expect to employ workers for their working lifetime but to hire and fire as needed. Equally employees feel able to move firms for better jobs without much concern. In Japanese large firms, on the other hand, members identify with the enterprise and do not expect to move after the age of 25. Skills are mostly acquired within the enterprise, seniority is often the basis of promotion and unions are enterprise specific. Because of most skills being enterprise specific and activities and resources being relatively specialised, roles and responsibilities in Japanese firms tend to be broad and diffuse rather than detailed and specific to particular individuals. Homogeneity and common commitments to one industrial sector facilitate informal specifications of jobs and authority relations, whereas homogeneity and individually specific skills together with relatively high inter-firm mobility imply a need for more formal and systematic delineation of tasks and investment in co-ordination processes in US firms. Low degrees of role specificity in Japanese firms are associated with an emphasis on group decision making, group based reward systems and performance standards and high rates of intra-firm mobility between roles and skills.

11. These aspects of enterprise structure can be summarised in terms of the following seven dimensions a) specialisation and homogeneity ; b) continued commitment to

suppliers, customers and the industry ; c) the importance of inter-enterprise networks and groups ; d) the extent of inter-sector co-ordination and direction by external agencies ; e) the degree of personal and patrimonial authority principles ; f) the extent of employer-employee commitment and trust ; g) the specificity of individual roles and responsibilities. Together these characterise the Japanese clan, the Korean patrimonial bureaucracy, the Chinese family business and the US diversified corporation as quite distinct types of enterprise structure.

12. Different sorts of enterprise structures develop and become dominant in different societal contexts because particular features encourage some ways of dealing with basic concerns and discourage others. Clearly the dominant principles of authority and subordination in a society are key factors in the successful organisation of managerial hierarchies there and, in general, basic orientations to non-kinship based collectives, to legal bases of trust and the traditional organisation of horizontal and vertical loyalties are critical aspects of societal contexts for the kind of enterprise structure that becomes established. Other important factors are the system of skill production and certification and the organisation of labour markets and unions, the involvement in, and dependence on, economic development of state bureaucratic and political elites and the degree to which the financial system is integrated with enterprise growth.

13. The most important contrast between authority principles institutionalised in different societies concerns the role of personal authority. Where this is crucial to securing obedience, as in patrimonial societies, attempts to develop managerial hierarchies which operate on legal-rational principles are unlikely to be successful. This is especially noticeable in Taiwan, Hong Kong and expatriate Chinese communities where direct personal contact appears to be essential for exercising managerial authority. As a result, Chinese family businesses tend to be limited in size and not involved in capital intensive export industries. Patrimonialism in Korea is also high but its consequences for firm size and control systems are mitigated by the managerial role of the state, the existence of some Japanese elements of a local aristocracy and vertical obligation system and very high rates of investment in a US oriented education system.

14. Japanese feudalism institutionalised much stronger vertical ties between the state, the aristocracy and the peasantry than Chinese and Korean patrimonialism. Loyalties were focused on clans based on local samurai and daimyo integrated into a systematic hierarchy of obligation and control up to the shogun and emperor. These loyalties overrode personal and kinship interests and, together with the much greater integration of the Japanese village as the basis for collective solidarity, provided the basis for high levels of collective commitment to large firms in which authority is not so much personal as collectively legitimated. Deference is due to hierarchical rank and superior competence, not to the family or individual owner, and rests upon the common commitment to the collective entity.

15 This contrast between Chinese, Korean and Japanese pre-industrial societies additionally affected trust relationships between strangers. Especially under Chinese patrimonialism, the right to authority was justified by moral and intellectual considerations and acquired through education and civilised behaviour. Obligations were based on the moral superiority of the elite and owed by the morally inferior as a matter of role performance rather than of direct family commitment to feudal households. Thus there was no need for the ruling elite to justify its power in terms of performing some collective service and so no institutionalisation of reciprocal rights and responsibilities. Since this elite also actively prevented the growth of local aristocracy, which could serve as the basis for vertical loyalties, because of their possibly threatening consequences, the peasantry was not integrated into a vertical hierarchy of duties and obligations. Additionally the relatively fragmented nature of the Chinese village around kinship units reduced the ability of large enterprises to mobilise collective loyalties on an impersonal basis. The primacy of the family in Chinese society and the lack of institutionalised means of ensuring that between strangers within, and between, firms results in reputations and ascriptive methods of trust production being very important in the Chinese business world. Networks of sub-contractors and associates are often based on strong personal ties and common parochial backgrounds.

16. Vertical loyalties within enterprises and the organisation and control of work are dependent upon the overall system of skill production, certification and control in a society. Where this is predominantly market based and formally certified, skills are acquired by individuals and controlled through some sort of "professional", national, structure, loyalties and identities tend to be horizontal as much as vertical and industry or enterprise cultures relatively weak. Labour mobility between firms is higher in such societies and often relatively low within them. Reward systems and promotion procedures also tend to be more individualistic and competitive within firms, and job specifications and authority responsibilities more detailed and significant than in societies where skills and labour markets are more enterprise and industry based and enterprise unions are the dominant type.

17. Most East Asian societies are characterised by "plan-rational" developmental states whose elite groups are committed to economic development as the basis of their legitimacy and, for one reason or another, are relatively independent from popular social movements, on the other hand, and traditional land owning groups on the other hand. This general commitment, and the involvement of high status groups in business activities, provides some integration of political and economic elites and policies which reduces risks and increases the confidence of enterprise owners. In turn, this can encourage long-term commitments.

18. More variations occur when we consider the extent to which state agencies become directly involved in micro-economic management, particularly of labour and capital markets as in Korea. Whereas the Japanese bureaucratic elite after 1945 has guided and steered the economy but not directly manipulated firms' growth patterns and policies, the Korean political bureaucratic elite since 1961 has engineered a number of changes in *chaebol* strategies both through direct command and parameter manipulation. It has also exercised authoritarian control over labour movements and restricted mobility. In contrast to other developing countries, this direct involvement has not prevented high rates of success in export markets.

19. Finally, the close involvement of financial institutions in enterprise development varies considerably between nation states, as a comparison of the Anglo-Saxon countries with France, Germany and Japan indicates. Generally, the closer such links are, the easier it should be for firms to undertake long-term investments, the less need there will be for financial accounting systems and the less important will be the finance function. While not directly leading to specialisation, close financial links probably facilitate it, and in societies where capital markets are dominated by large financial intermediaries focused on portfolio investments, large enterprises relying on external funds for expansion are unlikely to be functionally specialised and will be more influenced by short term financial pressures.

20. In conclusion, the sorts of enterprises which dominate economic activities differ systematically between nation states as well as between industries. Particular features of dominant institutions and cultures constrain and direct the emergence and growth of firms with particular characteristics. This can be seen especially clearly in contrasting East Asian societies with Anglo-Saxon ones but also occurs within Europe as Marc Maurice and others have shown. Further work is needed to identify how these processes occur and how they may be changing.

RAPPORTS

1. Hervé DUMEZ

Je voudrais tout d'abord reprendre ce qui vient d'être dit, en synthétisant la conférence de R.D. Whitley en trois grandes thèses :

i. Contre une sorte d'ethnocentrisme dans la conception de l'entreprise, l'auteur affirme qu'il peut exister des formes d'organisation économique efficaces, bien implantées sur les marchés internationaux, mais différentes de la firme occidentale telle qu'elle a été analysée par Max Weber ; c'est-à-dire une entité juridique, une personne morale qui peut contracter et qui, à l'intérieur, est organisée hiérarchiquement et rationnellement (rationalité formelle).

2. La comparaison entre les formes économiques conduit à s'interroger sur l'unité de l'analyse. Dans la conception occidentale de l'économie et de la gestion, l'unité est la firme et l'on distingue clairement l'intérieur et l'extérieur de l'organisation, la firme et son environnement. Dès que l'on mène une comparaison entre organisations de type occidental et organisations d'un autre type, les frontières deviennent plus floues : comme si l'organisation devenait plus perméable aux dimensions sociétales.

3. Pour asseoir ces deux premières thèses, R.D. Whitley analyse trois ou quatre formes d'organisation asiatiques fondamentales : le réseau familial chinois, le *chaebol* coréen, le *keiretsu* et le *kaisha* japonais. Il est clair que ces formes d'organisation ne relèvent ni des analyses de Max Weber, ni de celles de Chandler, ni de celles de Williamson (forme hiérarchique ou relation contractuelle formelle). Par contre, ces formes s'expliquent par les contextes culturels. D'où la troisième thèse : la dimension culturelle est la variable d'analyse fondamentale pour rendre compte de la diversité des formes d'organisation économique.

L'analyse menée me semble tout particulièrement intéressante : elle tente en effet de mettre en perspective, de relativiser, un concept qui nous paraît naturel, évident, celui d'entreprise. Un peu comme l'avait fait Williamson en centrant son analyse sur la transaction, mais sur un mode différent puisqu'elle opère cette relativisation en cherchant en Asie, dans des cultures différentes, d'autres modèles. Elle me paraît convaincante. Je voudrais cependant souligner deux problèmes :

1. La mise en perspective du modèle de l'entreprise occidentale est opérée par comparaison culturelle. Il me semble qu'une mise en perspective historique compléterait utilement l'analyse.
2. Je voudrais ensuite discuter ce que j'ai appelé la troisième thèse de R.D. Whitley, à savoir, "la dimension culturelle est la principale variable explicative".

1. FORMES D'ORGANISATION ET HISTOIRE.

R.D. Whitley a délimité sa perspective : en cette fin du XX^e siècle, dit-il, il existe une pluralité de formes d'organisation économique efficaces, l'une se trouvant en Occident, les autres en Orient. Une mise en perspective historique ne donnerait-elle pas un autre éclairage ? Je voudrais ici m'appuyer essentiellement sur Braudel, avec les réserves d'usage n'étant pas moi-même historien.

Il me semble que l'on a trouvé, dans l'histoire de l'économie occidentale, des formes d'organisation économique qui se sont approchées des modèles orientaux tels que vient de les présenter R.D. Whitley. Prenons-les un par un.

Le fonctionnement des réseaux chinois fait beaucoup penser à celui des différents réseaux de communautés ayant connu une certaine diaspora : le réseau juif bien sûr, mais aussi le réseau arménien pour les deux plus connus. On peut également penser aux réseaux italiens en Europe, génois par exemple.

Le *Chaebol* coréen fait penser à la constitution des grandes compagnies, compagnie des Indes pour la plus célèbre, dans la France colbertiste et pré-colbertiste : l'Etat octroie un quasi-monopole à un groupe de familles, et encourage de tout son poids le développement de la compagnie, lui fournit éventuellement l'infrastructure nécessaire ; il tente surtout de contrôler la balance importations/exportations.

Le Kelretsu japonais fait penser quant à lui à la constitution de grandes compagnies dans un contexte quelque peu différent : par exemple, la Compagnie des Indes Occidentales à Amsterdam. Quelques grandes familles, ayant des activités de banquiers et d'assureurs en même temps que de négociants, s'appuyant sur un réseau de production disséminé (production textile hollandaise et flamande, agriculture intensive), se groupent, constituent une société qui vise le commerce d'export/import.

A l'inverse, si l'on analyse les phénomènes actuels, notamment la vague de fusions et d'acquisitions, le modèle weberien de la firme semble connaître un certain nombre de problèmes. Le modèle de Chandler est-il encore pertinent pour analyser les firmes occidentales ? La question vaut aujourd'hui d'être posée.

Autrement dit, résumons. A ses trois modèles asiatiques, qu'il fait reposer sur les particularités culturelles, R.D. Whitley oppose un modèle occidental classique. Une perspective historique nous amène à deux remarques :

1. La culture occidentale a connu dans l'histoire des modèles d'organisation économique, efficaces dans leurs contextes, qui se rapprochent des modèles "asiatiques" présentés par notre conférencier.

2. Les phénomènes actuels de restructuration qui affectent les entreprises occidentales semblent rendre les modèles weberien et chandlerien moins pertinents dans le contexte occidental lui-même. Ceci m'amène à mon second point.

2. LE POUVOIR EXPLICATIF DE LA VARIABLE CULTURELLE

Que les particularités culturelles expliquent une partie de la variance dans les formes d'organisation économique, nul n'en doute. Les apports de la conférence d'aujourd'hui sur ce point sont d'ailleurs évidents. Mais ce qui j'ai dit précédemment de la mise en perspective historique, me conduit à me demander s'il ne faut pas tout de même limiter le pouvoir explicatif de la dimension culturelle.

Lorsque l'on s'interroge sur les formes d'organisation économique qu'a connues l'Occident dans le passé, on s'aperçoit que l'une des variables clefs semble être (indépendamment de l'accès dissymétrique à l'information qui est également fondamental, mais le reste aujourd'hui) l'accès aux moyens de financement. Dans une société où règne la pénurie de capitaux, ou l'emprunt est difficile et risqué, les phénomènes de confiance sont essentiels. Le rôle de la garantie de l'Etat, le rôle des liens familiaux, paraissent fondamentaux. On peut se demander si, dans la Corée et le Japon d'après-guerre, cette dimension, la difficulté d'accès aux moyens de financement, le risque de l'emprunt, n'ont pas joué un rôle clef. La dimension culturelle expliquant ensuite les différentes solutions concrètes apportées à ce problème : il est clair que dans un tel contexte, les mécanismes d'héritage, le rôle de l'Etat, les liens familiaux ou religieux, interviennent directement.

Mais la question surgit alors : est-ce que les formes isolées par R.D. Whitley en Asie ne sont pas des formes d'organisation transitoires ? Les marchés financiers se développant dans ces pays, ces marchés nationaux s'intégrant aux marchés financiers internationaux, dans un contexte de liquidités cherchant à se placer, ces formes ne vont-elles pas laisser place à d'autres formes, moins liées au contexte culturel et plus proches des mécanismes de marché classiques, qui impliquent moins directement la confiance ?

En conclusion, il me semble que nous voilà revenus au point de départ de ce séminaire : ne faut-il pas appréhender les formes d'organisation en dynamique, en mettant en lumière les contradictions qu'elles recèlent et les facteurs qui les poussent à se métamorphoser ?

Le travail de S.G. Redding et R.D. Whitley me paraît particulièrement intéressant de ce point de vue. L'idée notamment que l'analyse des formes d'organisation économique doit dépasser le cadre étroit de l'entreprise au sens strict me semble très féconde. L'analyse menée par notre conférencier permet ainsi une relativisation des modèles classiques qui structurent notre perception du fonctionnement des entreprises par une confrontation avec des modèles différents empruntés au contexte asiatique. Cette relativisation est convaincante. Peut-être une analyse en termes de coûts de transaction (une telle approche, comme l'a expliqué Williamson, n'est pas du tout incompatible avec une approche culturelle) l'appuierait-elle utilement. Je pense néanmoins qu'une grande attention doit être apportée à l'aspect dynamique des phénomènes. Mais notre séminaire s'est précisément proposé pour objectif de

le faire. La conférence d'aujourd'hui nous a placés au cœur même du problème. J'en remercie tout particulièrement R.D. Whitley.

2. Gilles van WIJK

Je suis heureux de pouvoir prendre la parole à la suite d'Hervé DUMEZ car mes remarques vont dans le même sens, particulièrement concernant les différences que constituent ces formes d'organisation par rapport à nos modèles occidentaux.

J'ai été fasciné par la variété des configurations que Richard WHITLEY nous a présentées. La présentation a encore enrichi et détaillé le papier que j'avais lu. S'il fallait faire des comparaisons avec ce que nous connaissons dans le monde occidental, les formes d'organisation, le rôle du népotisme, l'importance des réseaux se rapprocheraient sans doute le plus des configurations du début du XXème siècle. Mais même aujourd'hui, en dehors des cas déjà cités, une entreprise qui se montre durable et performante en marge de la société, la Mafia, rappelle que la pratique s'écarte souvent des modèles weberiens même en occident.

Les différences entre les modèles asiatiques et occidentaux sont donc peut-être moins importantes qu'on ne croirait. La diversité des configurations se retrouve bien sûr chez nous, même si elle est moins caractéristiquement liée à un contexte socio-culturel économique. La distinction importante qui me semble fondamentale se trouve au niveau des relations interpersonnelles. Le degré variable de la dépersonnalisation des relations dans les affaires marque le contraste entre la bureaucratie classique et les modèles chinois, coréen et japonais. (Les autres dimensions utilisées dans l'analyse comparative semblent tout aussi pertinentes dans les comparaisons d'entreprises occidentales).

La reconnaissance d'obligations, l'existence de loyautés, la présence de la confiance se substituent de façon partiellement efficace au corpus des règles hiérarchiques, et à la reconnaissance de rôles plutôt que de personnes.

Dans cette optique, la capacité à établir et à faire durer une chaîne d'obligations, de loyautés, de confiance est sans doute ce qui nous fait aujourd'hui le plus défaut. Y a-t-il des facteurs que vous avez pu observer, qui puissent expliquer cette différence ? Les réseaux de l'entreprise familiale de type chinois par exemple sont à la fois flexibles et robustes et permettent de façon opportune la mobilisation de ressources et d'hommes qui n'est pas concevable sans de nombreuses formalités dans nos entreprises occidentales.

3. Erhard FRIEDBERG

1. J'ai lu avec beaucoup d'intérêt le papier qui m'a été envoyé et qui était un peu moins élaboré et riche que l'exposé que nous avons entendu. J'ai été intéressé pour au moins quatre raisons.

- Le texte se centre sur l'influence du contexte dans le fonctionnement d'une organisation, et cherche à formuler une définition sociologiquement riche du contexte, c'est-à-dire à dépasser une vision culturaliste simple qui réduit les différences constatées à des différences de valeurs désincarnées et abstraites, pour reconstruire les mécanismes de médiation institutionnels et les propriétés des systèmes d'interaction à travers lesquels ces "valeurs" sont réinstituées dans l'action.

- Pendant la lecture, j'ai très rapidement fait un rapprochement avec la perspective de Marc Maurice. Ici aussi on cherche à reconstruire empiriquement comment dans tel ou tel contexte social l'acteur construit un fait social qui est ici l'entreprise comme acteur économique.

- Dans cette perspective, la question de l'unité d'analyse devient en effet la question-clé, celle-ci doit être reconstruite empiriquement en fonction des logiques particulières des contextes sociaux plutôt que définie a priori, si on veut éviter de comparer des choses incomparables.

- Dans cette perspective aussi, je partage la priorité que l'auteur donne à l'analyse des processus d'intégration qui sont en effet au cœur du phénomène organisationnel et qui constituent un niveau essentiel pour l'articulation entre culture et organisation, dans la mesure où les mécanismes d'intégration doivent beaucoup aux capacités relationnelles des participants. Je suis d'accord à cet égard avec l'importance accordée par l'auteur aux mécanismes et processus de généralisation de la confiance qui constituent pour lui une des dimensions essentielles de différenciation des contextes sociaux.

2. Mais en même temps, le papier soulève de ma part quatre questions ou remarques essentielles.

- Premièrement, la question centrale de l'unité d'analyse n'est pas vraiment traitée. Il y a deux dimensions à cette remarque. La première porte sur la substance de la matière traitée. En effet, le texte fourmille d'expressions qui ont l'apparence de la clarté mais qui sont fort problématiques quant au phénomène social qu'elles recouvrent. Qu'est-ce qu'un groupe industriel occidental - et n'y a-t-il qu'un seul type ? De la même façon, un network chinois, qu'est-ce que c'est exactement et comment l'étudier ? La deuxième dimension de cette remarque découle de là et est d'ordre méthodologique. Il est bien sûr nécessaire de complexifier la vision trop simple d'une firme clairement délimitée par rapport à un environnement également clairement structuré et il est tout aussi nécessaire de tenir compte de constellations empiriques plus compliquées qui s'apparentent plus à des réseaux ou à des "systèmes flous" pour reprendre le terme que nous utilisons au Centre de Sociologie des Organisations. Mais peut-on étudier quelque chose que l'on n'a pas délimité ? C'est là où il faut se mettre à la recherche de seuils d'interdépendance significatifs, c'est à dire des endroits (articulations) où l'interdépendance entre acteurs baisse de façon significative et qui correspondraient en fait aux limites du système étudié. Comment établir-on empiriquement de tels seuils d'interdépendance significatifs ? C'est là une question de recherche empirique tout à fait centrale.

- Deuxièmement, j'ai envie de poser la question des limites des analogies proposées. A un moment du texte, l'auteur établit une analogie entre un groupe industriel bien structuré à l'occidentale et un network familial chinois. Est-ce que c'est une comparaison vraiment pertinente et jusqu'à quelle limite ? Et quelles sont les capacités de l'un et de l'autre ?

- Troisièmement, j'ai noté une question qui rejoint celle posée par H. Dumez sur l'histoire. Le texte donne en effet l'impression que le kaisha japonais est beaucoup plus proche du "modèle" occidental que le zaibatsu traditionnel ? Si c'est le cas, que faut-il en conclure ? Une première conclusion pourrait être qu'il y a des séquences de développement des formes organisationnelles qu'on retrouve en grande partie dans toutes les sociétés qui s'industrialisent, que le monde chinois et coréen aussi connaîtront leurs "kaisha" et que par conséquent les tendances analysées par Weber d'une dépersonnalisation croissante des modes d'organisation valent aussi dans ces sociétés ? Une autre conclusion possible serait qu'il y a une convergence générale du fait d'une mondialisation (c'est à dire d'une unification) des contraintes économiques, financières et sociales qui caractérisent les différents contextes sociaux ?

- Quatrièmement et enfin, je voudrais poser une question sur le statut du texte et du cadre d'analyse qu'il propose. J'ai en effet l'impression que les dimensions proposées dans le texte - ceci est moins vrai pour l'exposé que nous avons entendu - tournent encore dangereusement autour d'une dimension dominante sous-jacente, qui est celle de la formalisation. Si dans des réflexions programmatiques cela ne porte pas trop à conséquence, il n'en va pas nécessairement de même lorsqu'on cherche à opérationnaliser les différentes dimensions pour une recherche empirique. Là, les glissements vers ce qui est facilement mesurable (la formalisation et accessoirement la centralisation) se font très vite et insidieusement. Ce qui revient à dire que le texte ne peut pas constituer une check-list qu'on "n'aurait plus qu'à opérationnaliser" pour pouvoir établir quantitativement des différences. Il ne permet donc nullement de faire l'économie d'une recherche très qualitative et clinique qui se propose de reconstruire empiriquement et de l'intérieur les logiques des contextes sociaux et des processus par lesquels ils construisent l'entreprise en tant qu'acteur économique.

DISCUSSION

I - Réponses de Richard WHITLEY aux questions des rapporteurs.

1 - A propos du changement, Richard WHITLEY évoque l'exemple du chaebol coréen, dont on pourrait prétendre avec quelques bons arguments qu'il est une forme intermédiaire, appelée à disparaître d'ici une vingtaine d'années. Si cela arrive, cela devrait impliquer un certain nombre de modifications dans les configurations de facteurs qui ont été mises en évidence. De même, on peut noter le déclin de certains groupements d'entreprises au Japon, lié peut-être à des changements dans la société japonaise, dans l'environnement international, ou dans le système financier. Il est certainement nécessaire d'introduire dans l'analyse, avec plus de détails, un composant dynamique.

2 - La réponse à la question de savoir comment la loyauté, la compétence et la confiance s'étendant dans un réseau est difficile, spécialement dans le cas du système chinois. Le principe d'égalité de l'héritage fait que les réussites familiales ne se transmettent pas au-delà de trois générations, et qu'il y a fragmentation. Dans les familles étendues, les obligations mutuelles sont très difficiles à institutionnaliser. Cela explique qu'il y ait peu de très grandes firmes intégrées verticalement, avec une grande intensité de capital, sauf dans certains secteurs des services, le secteur financier et l'armement. Les exceptions sont principalement les entreprises d'Etat taïwanaises, et les entreprises liées de manière très étroite à l'élite militaire dominante en Indonésie. Dans le système chinois, il faut distinguer le management stratégique, presque toujours exercé par des membres de la famille, ou par des gens qui ont des liens étroits avec les propriétaires, et le management opérationnel qui est très souvent le fait de salariés. Le système chinois ne pourrait créer de réseaux étendus de loyauté, à la manière japonaise, qu'au prix d'un changement de certains aspects fondamentaux de civilisation.

3 - La question de l'unité d'analyse n'est effectivement pas résolue. Il ne peut y avoir de solution théorique unique à la question de la délimitation des frontières de ce que l'on étudie, et il doit y avoir processus d'itération.

4 - Japon et Allemagne. Les Japonais ont en réalité emprunté beaucoup aux Allemands. Mais il y a des différences : la formation des compétences est beaucoup plus spécifique à l'entreprise dans le cas du Japon que dans celui de l'Allemagne. On peut encore noter certaines similarités, malgré d'importantes différences historiques, entre le développement des élites dirigeantes dans les deux pays.

II - Discussion avec la salle.

1 - Jean-François CHANLAT voit dans l'exposé de Richard WHITLEY une très bonne illustration du fait que les "modèles" que l'on prône sont, bien souvent, spécifiques à des sociétés. Il évoque des travaux réalisés sur le "modèle québécois", situé au confluent de trois cultures : britannique, française et américaine.

2 - A la suite d'une intervention de Bernard RAMANANTSOA sur la question des valeurs, Richard WHITLEY fait état de son scepticisme quant à la possibilité de faire usage de cette notion, dans laquelle il voit un mode d'explication beaucoup trop global et général. Il préfère s'intéresser aux arrangements institutionnels, dont on peut effectivement dire qu'ils reproduisent certains types d'engagements dans les valeurs.

3 - Jean-Michel SAUSSOIS s'interroge sur la pertinence des choix qui ont été faits pour la comparaison, ainsi que sur la manière dont peuvent être pris en considération des éléments historiques tels que les moments où se produisent des recompositions de structures industrielles et sociales. Il souligne la nécessité d'une bonne compréhension d'une société en elle-même. Richard WHITLEY souligne le fait que les sociétés qu'il a étudiées sont incomparablement plus homogènes que celles de l'ouest européen, ou que les Etats-Unis. Il admet que l'unité d'une société, en termes de nation, d'Etat, etc., est un élément important à prendre en compte, mais estime qu'il faut encore du temps pour y parvenir vraiment.

4 - Michel BERRY avance l'idée qu'il pourrait y avoir différents systèmes de gestion de la loyauté. Lorsqu'il existe des interdépendances à long terme, les comportements opportunistes sont dangereux pour ceux qui seraient tentés d'y céder, car ils peuvent être sanctionnés.

Richard WHITLEY indique que la Corée est particulièrement intéressante à étudier de ce point de vue, notamment sous l'angle du rôle qu'a joué l'Etat pour imposer certains modèles.

5 - Terry SHIN, relayé par Jean PADIOLEAU, demande si, à rebours de la diversité mise en évidence dans l'exposé, on aurait pu observer des signes de convergence vers un modèle trans-national d'organisation. Richard WHITLEY évoque alors la manière dont la Chine a pu développer des entreprises à relativement grande échelle en important des techniques managériales au Japon. Il admet également que l'existence des multinationales peut produire des convergences sur certains aspects-clés. Mais les multinationales tiennent le plus grand compte des particularités des pays où elles sont implantées, et opèrent de manière différente suivant les cas. Richard WHITLEY ne voit pas de raison particulière pour penser que ce fait devrait changer, et qu'une homogénéisation générale en résulterait.

6 - La question d'Hamid BOUCHIKHI sur les procédés de recherche utilisés permet à Richard WHITLEY de préciser qu'il a principalement travaillé sur des données secondaires, notamment à partir d'une importante littérature en langue anglaise sur le Japon, et d'un certain nombre de travaux empiriques sur le système chinois, complétés par des entretiens avec des dirigeants. Les sources coréennes sont moins nombreuses, car ce type de recherche n'a pas été spécialement encouragé dans les universités.

7 - La question de Norbert ALTER sur le pouvoir entraîne une réponse un peu analogue à celle sur les valeurs : Richard WHITLEY estime qu'il y a incontestablement des rapports de pouvoir, mais que cela prend des formes particulières dans chaque cas, et que la notion en elle-même n'a pas une grande capacité explicative.

8 - Pierre-Jean BENGHOZI se demande si l'on ne pourrait pas tenter de hiérarchiser un peu les différentes dimensions juxtaposées "à plat" dans l'analyse, notamment pour comprendre la dynamique et les évolutions. Richard WHITLEY, évoquant notamment le rôle de l'Etat, est d'accord pour penser qu'il faut établir ce genre de relations dans chaque cas spécifique, mais ne pense pas que l'on puisse considérer l'un ou l'autre des facteurs comme toujours dominant.

9 - Richard WHITLEY est interpellé à plusieurs reprises, sur ses positions à propos des travaux de WILLIAMSON. Jean G. PADIOLEAU évoque le caractère trop "phénotypique", à son goût, plutôt que vraiment "génotypique", de l'analyse qui vient d'être présentée, et suggère que WILLIAMSON apporterait, sous cet angle, un éclairage plus dynamique. La question serait de rendre compte de la manière dont des systèmes d'action collective - tels que ceux qui se sont développés à Cholet ou à Prato - se sont constitués comme réponse stratégique à des défis, à des menaces historiques. Hervé DUMEZ déceale une convergence de pensée entre WHITLEY et WILLIAMSON dans le fait de se libérer du paradigme de "la firme face à son environnement". Il ne voit pas de contradiction de principe entre l'analyse de la transaction et la prise en considération de facteurs culturels, tels que la confiance, qui pourraient s'intégrer dans la constitution des "coûts de transaction". Cette question des "transactions" permet enfin à Erhard FRIEDBERG de revenir sur le problème de la délimitation des réseaux, et de la recherche des seuils d'interdépendance significatifs. Richard WHITLEY se déclare d'accord avec WILLIAMSON pour dire que la fonction centrale de la firme, dans une économie de marché, est de coordonner des activités et des ressources. Mais, par exemple, la famille chinoise n'est pas une firme. L'important est l'existence d'une fonction de coordination, qui organise et dirige les ressources d'une manière relativement systématique. Les firmes sont intéressantes, non par leur organisation, mais parce qu'elles sont des acteurs économiques, et que leur comportement a une incidence sur ce que produit le système économique. WILLIAMSON, en pur économiste, dit que, "au début, était le marché", et qu'il y a des firmes parce qu'il y a des failles dans le marché. Par contraste, le problème du sociologue est de savoir comment différentes formes d'acteurs dont les décisions affectent les produits de l'économie, se développent dans des contextes sociétaux différents. Richard WHITLEY évoque également, à ce propos, les travaux de CHANDLER, qui a fort bien montré les raisons de l'émergence de grandes entreprises intégrées aux Etats-Unis, mais n'a pas pu comprendre ce qui se passait en Europe, faute de savoir prendre en considération les facteurs institutionnels. Il existe des relations entre un système financier, un Etat, une culture, une tradition, une bureaucratie, etc., et la manière dont se fait l'industrialisation. Ces configurations sociales fondamentales contraignent et dirigent le système d'entreprise : c'est précisément ce à quoi s'intéresse Richard WHITLEY.

II. THE TRANSACTION COST APPROACH : PROBLEMS AND PROSPECTS

Anna GRANDORI
Università Bocconi, Milano

Rapports de :
Derek PUGH, Professeur, School of Management, The Open University
Armand HATCHUEL, Professeur, Ecole des Mines de Paris

Notes sur la discussion, établies par Gilles VAN WIJK, E.S.S.E.C.

Séance du 28 février 1989 présidée par Hervé DUMEZ, C.R.G.

This paper aims at offering material conducive to a critical appraisal of the "Markets & Hierarchies Perspective" (MHP) or "Transaction Cost Approach" (TCA), the research program initiated by Oliver Williamson (1975, 1985). This approach is gaining audience and is influencing a larger and larger amount of research work both in the US and in Europe, in a number of related fields such as organization theory, industrial economics, industrial organization and behavioral economics.

The main reason for this interest in the concepts of transaction cost economics, I believe, is that the approach gives an explanation (while not many other theories do it) of the increasingly important phenomenon of inter-firm organizing. Mergers, acquisitions, cross partnerships, joint ventures and other forms of networks can be explained and evaluated within the MHP framework, while they were almost unintelligible within the traditional "system approach" (however 'open' the system might have been).

However, precisely because of this attractiveness of the MHP, it is necessary to understand its limits, unresolved problems, and potential dangers. To this purpose, I have undertaken a review of a number of criticisms, some raised by others, some by myself, together with a brief evaluation of their soundness vis à vis the criticized theory. A list of ten points resulted. The first five criticisms, I think, pose less serious challenges to Williamson's theory than the remaining five points.

1. MARKETS 'AT THE BEGINNING' AND HIERARCHIES 'AT THE END' ?

A frequently raised criticism is that Williamson, in his 1975 book, contemplates an unsatisfactory dichotomy between 'Markets' (seen as a pure form of perfect competition) and 'Hierarchies' (seen as a Weberian bureaucratic 'ideal type'). Markets would fail when they depart from large number, and price transparency conditions being substituted for hierarchies because hierarchies would be capable of conflict resolution by 'fiat', direct access to information about involved parties and cultural homogeneity.

Some have argued that the status of primitive 'natural order' conferred to the atomistic market situation is undeserved (Robins, 1987) ; others have noticed the risk of over-stating the virtues of hierarchies (Grandori, 1984 ; Granovetter, 1985).

It can be argued, however, that this is only a matter of 'emphasis', perhaps due to the author's background, closer to the economic literature on market failures than to the organizational literature on bureaucratic dysfunctions. The 'organizational failure framework' is in itself symmetric.

The 'fundamental equation', so to speak, of the MHP is :

$$\Delta PC + \Delta TC = 0$$

Where ΔPC and ΔTC respectively are the differences between production costs and transaction costs under the two systems of market and hierarchy. Empirical estimates of all these costs are always required when a 'comparative institutional analysis' is undertaken.

2. NETWORKS : FIRST-BEST OR SECOND-BEST SOLUTIONS ?

Another criticism, related to the market-or-hierarchy dichotomy issue, is sometimes moved toward Williamson's (1975) view of network forms. Intermediate forms of inter-firm cooperation would have been as second-best solutions, whenever the best strategy were not feasible because of some exogenous factors ; but they would be 'unstable' and likely to evolve, for efficiency reasons, toward either a market or a hierarchical arrangement.

I think that this criticism is now outdated. There have been a lot of studies in the 'Markets and Hierarchies' perspective which have analyzed intermediate or 'network' forms as first-best solutions. Eccles' 'quasi-firms', Daems' "federative forms", Butler and Carney's "managed markets", Thorelli's "networks" - to mention only some - are seen as more efficient than the 'pure' forms whenever there are trade-offs between production and transaction costs (or between different cost sub-functions within each of these two

categories of costs). For example, sub-contracting in the textile or construction industries is efficient because economies of specialization and scale favor externalization and investment specificity and interdependence favor internalization. Williamson (1986) recently recognized the full-fledged role played by intermediate forms.

3. THE TECHNOLOGICAL VARIABLE

I mention briefly for the sake of completeness, the contrast between a technology-driven and a transaction cost-driven organizational change (Jones, 1982). This criticism is not, in my judgment, well-founded. In fact, technology defines transactions in the first place (as "exchanges through technologically divisible interfaces") and obviously affects not only production costs but also information and communication costs. Child (1987), for example, has recently examined the impact of information technology on the relative convenience and diffusion of market-oriented versus more integrated forms of business. Moreover, transaction cost considerations affect in turn the decisions to invest in new technologies (Teece, 1986).

The TCA actually conflicts only with a very deterministic interpretation of the organization-technology relationship, where technology determines tout-court efficient organizational solutions, rather than setting constraints and opportunities for them and where there is no feedback from organizational to technological choice. But I doubt that many organization theorists are willing to subscribe to this view any more.

As Williamson (1982:58) claimed: "I acknowledged in my 1980 article that 'technological changes may render some organizing modes inoperable' (p. 12), but I went on to observe, and repeat here, that several alternative modes for organizing work are normally feasible for any given technology".

4. THE 'STATIC APPROACH' OF TRANSACTION COST ANALYSIS

True but manageable, the limits of a static comparison of costs could be attenuated in a number of ways. First, a notion of 'dynamic efficiency' can be employed rather than one of 'static efficiency' (Mariotti and Cainarca, 1987). These authors have explained the externalization of production in the textile-clothing industry, in spite of static economics of scale in the integrated solution and investment specificity, by considering a trade-off with:

- The expected costs of equipment sub-utilization in the face of uncertain quantitative variations in demand;
- The expected costs of adaptations in products and production processes in response to frequent qualitative variations in demand.

Second, the costs of organizational change could be incorporated in the model (Nacamulli, 1985). We can conceive a trade-off between the advantages of a merger, in terms of cost reductions in the transaction between the two merging firms; and the costs of changing organization charts, training people to new roles, and allocating resources to cultural homogenization.

Finally, nothing prevents analysis of the processes which lead to institutional change or which govern the differential survival of organizational innovations. In this direction, there is an interesting study by Teece on the diffusion process of the M-form innovation; and stimulating ideas by Teece et al. (1987) on how organizational boundaries can depend on the quality and speed of organizational learning, as well as on technology, transaction costs and environmental competitive pressure.

5. THE EMPIRICAL BASE

Another point which I would consider as an ordinary development problem in an expanding research program - rather than an objection to it - is the issue of the empirical base and the 'operationalization' of transaction costs. For example, there is notable research conducted in industrial economics using TC hypotheses, and the results generally support the broad propositions of the theory (Encaoua and Jacquemin, 1982; Mariti and Smiley, 1983; Caves and Bradburd, 1988; Mariotti and Migliarese, 1984; Hennart, 1988). Among the results, we find that

more hierarchically intensive agreements are more frequent in regulation of complex transactions (capital goods, R & D and technology transfers, etc.), and that inter-firm agreements are not correlated with price increases in these conditions. We might also remember the research supporting the M-form hypothesis, (Teece, 1981; Armour and Teece, 1978). Interestingly enough, however, these studies succeeded in corroborating some TCA hypotheses without directly measuring transaction costs, but rather through a test of whether or not organizational outcomes conform to TCA's predictions.

6. THE 'NATURAL SELECTION' ARGUMENT

Williamson (1980) and Williamson and Ouchi (1981) have forcefully argued that in the long run, natural selection mechanisms - if not calculations - will cause firms to adopt efficient organizational structures, i.e. those organizational arrangements will emerge that are superior to others in terms of transaction (and production) costs. The natural selection argument however seems especially weak under the conditions in which the TCA applies. In fact, a prerequisite for natural selection to have any perceptible effects on populations of organizations is the presence of a large number of firms and severe competition for scarce resources. This situation is exactly the opposite of that characterized by "small numbers" and highly specific resources to which the TCA typically applies (Grandori, 1984).

This point suggests that the TCA is more useful for analytic purposes than for strictly normative prescription. In other words, it may be useful to apply TCA to compare different organizational forms in terms of efficiency; however, a decision maker, in most cases, can use this evaluation as only one of many elements in the choice of an organizational solution.

7. ASYMMETRIES IN PARTIES' PREFERENCES

The TCA arrives at a definition of an efficient organizational form by implicitly assuming that a preferred ("superior") organizational arrangement exists for both parties to a transaction. It does not address the problem of how an "efficient" form can be determined where the parties have different preference orderings as to organizational alternatives. The assumption that preferences are homogeneous in multi-actor decision making problems is, in fact, typical of the economics of information approach, and this may explain the origins of the TCA's implicit assumption on this point.

However this assumption, as applied to organizational alternatives, is highly restrictive and rules out many interesting situations.

For example, suppose that the relative "substitutability" of the parties to a transaction is not identical. The situation could be that of a small company supplier of components, which can also be supplied by many other similar firms, to a large quasi-monopsonistic buyer. There are many examples of this. They include large automobile manufacturers, such as FIAT, and the small firms that depend on it for livelihood, "Italian style" haute fashion houses and their textile and tailoring "satellites", monopsonistic public agencies and their suppliers, and so forth. In none of these cases is there bilateral idiosyncratic interdependence. Rather there is a unilateral, asymmetrical, dependence. A possible hypothesis about the content of the different firms' preferences in these asymmetry conditions could be that the less "substitutable" firm ranks market or quasi-market arrangements higher, whereas the more dependent firms (which have to bear most transaction costs due to the dominant firm's opportunistic behavior) will tend to prefer a more hierarchical and integrated form.

In such cases, what are the "efficient" boundaries and coordination mechanisms among firms? The current formulations of the TCA cannot provide an answer to this question.

My way to solve this problem is to resort to the concept of "efficient solution" in a "weak" sense, as has been proposed in game theory to solve multi-person mixed-motive games. There might be a set of "undominated" organizational arrangements, in the sense that no solution can be rated equal or better by both parties. Within a given set of efficient organizational structural solutions of this type - the existence of which is not guaranteed - the selection of a single form cannot be determined in terms of efficiency. By contrast, the choice of a solution rests on equity or power considerations.

8. EFFICIENCY OF THE FIRM VERSUS EFFICIENCY OF THE SYSTEM

The TCA prescribes that the choice of alternative organizational arrangements is based on the objective of reducing the transaction and production costs of the individual firms involved in a transaction. But to increase the efficiency of the firm is no guarantee that the aggregate of all these "micromotives" and microdecisions will lead to an efficient arrangement of the system, say the industry to which all these firms belong. For example, mergers which vertically integrate firms involved in idiosyncratic transactional interdependence may reduce transaction costs sustained by these firms. Yet they may well create diseconomies for other firms, consumers, or the original firms themselves in the long run; because they may cause reduced competition and less price transparency (leading to a vicious circle of further market failures), inferior incentives for innovation and product quality, and/or less pressure toward an efficient structuring of internal organization.

Therefore in applying the TCA in a system efficiency perspective, for example in all antitrust problems, we face a number of trade-offs between transaction cost reductions and negative externalities. For example, efficiency may contrast with sufficient allocation of resources to innovation, given the compression of organizational slack which TC minimization entails. Another trade-off is typically with consumers' dead-losses, as Williamson has recently acknowledged (1987) in his antitrust economics. However, given that the costs and benefits of the integration or quasi-integration agreements are borne by different actors, a negotiation analysis or game theoretic approach to the analysis of solutions is in my view more appropriate than a direct comparison (algebraic sum) of the different actors' costs.

9. THE ISSUE OF POWER

The "power variable" has become the target of critics with sociological backgrounds (Perrow, 1981; Pfeffer, 1982; Francis et al. 1983). They argue that the TCA is a "partial" perspective, neglecting objectives aimed at controlling resources, a course often pursued by social actors when choosing organizational structures.

In the recent formulation of the TCA by Williamson and Ouchi (1981) the power distribution that characterizes an organizational arrangement is, in fact, a strictly dependent variable. The capacity to reduce information, coordination and control costs is the independent variable that determines the efficient distribution of power among firms, or within firms. For example, if a subunit such as marketing is the most powerful function in an organization, it can successfully maintain its internal influence in the long run, only if marketing "is critical to overall organizational efficiency" (Williamson and Ouchi, 1981:364).

In my book on Organization Theories I have argued that this approach is much less at variance than usually perceived with major analysis of organizational power, such as those of Crozier or Pfeffer and Salancik. Both these perspectives and the MHP actually predict that the firm will expand selectively in those directions which allow the firm to reduce 'critical uncertainty and interdependence'; and that those internal units controlling critical uncertainties will be more powerful. If this is what we intend by 'power seeking behavior' - unpopular as this thesis may be - I doubt that it is very different from transaction cost reducing behavior.

However, there is obviously another sort of power dynamics. This is the mere accumulation of resources (slack in staff, money, time, etc.) pursued in view of particular interests (particular groups in a firm, or particular firms in the economic system). Williamson himself ('64 and '70) acknowledged that in "permissive environments" the utility functions maximized by firms will include not only profits but also managerial power objectives. In this meaning, the 'power question' can then also be treated as a problem of conflict between system efficiency and party's efficiency or, following Crozier and Friedberg, between system rationality and actor rationality.

10. THE 'SOCIAL EMBEDDEDNESS' ISSUE

A very intriguing article by Granovetter (1985) has recently charged the transaction cost approach with a dangerous mixture of an "undersocialized" and an "oversocialized" concept of man. It would have neglected the role of long-lasting social networks in the production of trust. It is not

true, it is said, that men tend to act opportunistically whenever they see occasions for it. This is not simply to say that within different cultures men may differ in their propensity to opportunism, a case which Williamson (1986b) obviously contemplates. The question is why we do not act opportunistically even when there is no 'general morality' principle which forbids that specific behavior. The diffusion of this kind of voluntary cooperative behaviors seems central to some authors (Granovetter, 1985; Barney, personal com.). I agree.

The notion of 'clan' and of 'markets assisted by clans' (Ouchi, 1980; Barney and Ouchi, 1983) has solved this problem to some extent. However, this may have been too long a step, resorting 'tout-court' to the 'over-socialized' image of man help by sociologists (Wrong, 1961); where everyone shares common objectives or has no alternative than to conform to group norms.

The interesting situation, I believe, is in between, in what a game-theorist has called 'cooperative antagonism' (Raiffa, 1982). Even though we do not assume altruism or unescapable group norms, cooperation does get established in a wide range of competitive situations. For example, Axelrod (1984) has demonstrated that to solve a classic 'market failure' situation such as the Prisoners' Dilemma game, we are not obliged to resort to authority; cooperation, conditional to the other party's cooperation, can emerge as the most effective strategy if the game is sufficiently and unknowingly long.

Perhaps we could say (with Turvani, 1987) that, in its actual form, the TCA has given far too weight to the hard part of transactions (the 'object' exchanged) and too little weight to the soft part: i.e. partners' expectations and interactions among expectations and moves.

In conclusion, it is probably clear that I consider a conditional acceptance of a temperate and perhaps modified version of the TCA, for those problems it can solve, a better strategy than either rejection or orthodoxy.

In particular, our discussion may lead us, when applying transaction cost economics, to use it:

- only for analytic rather than immediately prescriptive purposes, given that in general it cannot appeal to the natural selection law in defense of its solutions;
- in a pluralistic version, admitting that different actors involved partners or external actors - may have different utility functions over organizational arrangements;
- in a more subjective and evolutionary version, giving space and systematic treatment to the interactions between actors' expectations and moves.

REFERENCES

- Armour H.O. and D.J. Teece (1978). "Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis". *Bell Journal of Economics*, 9: 106-122.
- Axelrod R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Barney J.B. and W.G. Ouchi (1983). "Information costs and organizational governance". Working paper, UCLA.
- Caves R.E. and R.M. Bradburd (1988). "The empirical determinants of vertical integration". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9: 265-279.
- Child J. (1987). "Information technology, organization, and the response to strategic challenges". *California Management Review*, Fall: 33-49.
- Grandori A. (1984). *Teorie dell'organizzazione*. Milano, Giuffrè (ed. amer: Perspectives on organization theory. Ballinger, 1987).
- Granovetter M. (1985). "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, 91: 481-510.

Hennart J. (1988). "Upstream vertical integration in the aluminium and tin industries". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9 : 281-299.

Jacquemin A. and D. Encaoua (1982). "Organizational efficiency and monopoly power". *European Economic Review*, 19 : 25-51.

Jones S.R.H. (1982). "The organization of work". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3 : 117-137.

Mariotti S. and G. Cainarca (1986) "The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7 : 351-374.

Mariotti S. and P. Migliarese (1984). "Organizzazione industriale rapporti tra imprese in un settore ad elevato tasso di dinamismo". *L'Industria*, V : 71-110.

Mariti P. and R.H. Smiley (1983). "Cooperative agreements and the organization of industry". *The Journal of Industrial Economics*, XXXI : 437-451.

Nacamulli R.C.D. (1985). "L'efficienza fra economia e organizzazione", in R. Nacamulli e A. Rugiadini (eds.) *Organizzazione e mercato*. Bologna : Il Mulino.

Raiffa H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

Robins J.A. (1987). "Organizational economics : notes on the use of transaction cost theory in the study of organizations". *Administrative Science Quarterly*, 32 : 68-86.

Teece D. (1981). "Internal organization and economic performance : an empirical analysis of the profitability of principal firms". *Journal of Industrial Economics*, 30 : 1-27.

Teece D. (1986). "Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licencing and public policy". *Research Policy*, 11.

Teece D., G. Dosì and S. Winter (1987). "Technology and the changing (horizontal boundaries of the firm". Presentation at the Conference "Technology and enterprise in a historical perspective", Terni.

Turvani M. (1987). "Introduzione" a O. Williamson, *Le istituzioni economiche del capitalismo*. Milano, Angeli.

Williamson O.E. (1964). *The economics of discretionary behavior*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Williamson O.E. (1970). *Corporate control and business behavior*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.

Williamson O.E. (1982). "Technology and the organization of work". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 4 : 57-62.

Williamson O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York : Free Press.

Williamson O.E. (1986a). *The economic institutions of capitalism*. New York : Free Press.

Williamson O.E. (1986b). "Economics and sociology : promoting a dialog". Paper for the 8 th EGOS Colloquium, Antwerp.

Williamson O.E. (1987). *Antitrust economics*. Oxford : Blackwell.

Williamson O.E. and W.G. Ouchi (1981). "The markets and hierarchies program of research : origins, implications and prospects", in A.H. Van de Ven and W.F. Joyce, *Perspectives on organization design and behavior*. New York : Wiley.

Wrong D. (1961). "The over-socialized conception of man in modern sociology". *American Sociological Review*, 26 : 183-193.

RAPPORTS ET DISCUSSION

Le premier rapporteur est le Professeur Derek PUGH (Open University) qui entend limiter son intervention à quelques remarques.

1) L'analyse des organisations proposée par O. WILLIAMSON est une vision d'économiste. La nouveauté de l'approche réside dans le fait que le critère de la minimisation des coûts de transaction remplace celui de la maximisation des profits pour expliquer la conduite globale des firmes. L'idée est importante comme l'a souligné A. GRANDORI.

2) La conception de l'organisation demeure néanmoins grossière et irréaliste faute d'introduire une étude concrète des comportements des firmes. Ainsi C. PERROW rappelle avec raison l'importance des phénomènes de pouvoir comme ceux liés à la conquête de situation monopolistique.

3) A. GRANDORI est convaincu du bien-fondé de l'approche des coûts de transaction pour prévoir l'évolution des formes d'organisation. Certes... à condition de croire à la notion de coûts de transaction.

Dans sa réponse A. GRANDORI souligne à nouveau (cf la dernière partie de la communication) l'intérêt d'enrichir l'approche des coûts de transaction par un appel à la théorie des jeux. A n'en point douter cette démarche est plus stimulante que celle de l'économie industrielle classique. C. PERROW raisonne en sociologue mais jusqu'à ce jour les travaux utilisant la notion de pouvoir sont ambigus (cf, à ce propos, les travaux de A. JACQUEMIN le deuxième rapporteur).

Le deuxième rapporteur, Armand HATCHUEL (CGS-Ecole des Mines), fait part de ses remarques :

Le travail de Anna GRANDORI vient à point nommé. Les idées introduites dès 1975 par O. WILLIAMSON, ont connu une large diffusion qu'elle souligne à juste titre, et conservent toujours un caractère convaincant ou tout au moins séducteur. Mais avec le recul du temps, un effort d'évaluation plus méthodique était effectivement le bienvenu pour apprécier la fécondité de l'approche dite des "coûts de transaction" à travers les travaux nombreux et divers qui y ont puisé leur inspiration. Disons-le d'emblée : la synthèse que nous propose Anna GRANDORI est remarquable par sa concision, sa clarté et l'étendue des références utilisées. Nous disposons ainsi d'un excellent point de départ pour une critique renouvelée des Thèses de "Institutional Economics" à travers plusieurs questions que l'article propose dans sa conclusion et que je voudrais prolonger ici, pour certaines d'entre elles, principalement deux :

1. Il me semble que l'interprétation dominante qui a été donnée aux thèses de WILLIAMSON reste enfermée dans une acception trop "économiste" du concept de "coût de transaction". Par ailleurs, son universalité supposée favorise une certaine confusion dans le type de théories qui y font appel.

2. Les recherches initiales de WILLIAMSON avaient, je crois, le mérite de mettre en avant la variété des "relations" (ou des formes de transaction) qui constituent la vie économique, par opposition aux courants traditionnels de la discipline économique qui ne s'étaient intéressés qu'aux échanges les plus simples et les plus immédiats. A mes yeux, ce point de vue reste toujours d'actualité, à condition de le nourrir aux recherches plus récentes sur la dynamique organisationnelle ou sur les processus de décision. C'est d'ailleurs à partir de ma propre expérience dans ces deux domaines que l'esquisserai quelques pistes de réflexion destinées à enrichir le débat déjà copieux auquel le texte d'Anna GRANDORI nous invite.

1. UNE VISION TROP ECONOMISTE DES "COUTS DE TRANSACTION"

La plupart des travaux analysés par Anna GRANDORI semblent retenir de WILLIAMSON une approche qu'elle propose de résumer par l'équation : $\Delta P + \Delta TC \geq 0$. Cette formulation a le mérite d'aller à l'essentiel : il s'agit de partir de l'idée que les décideurs économiques (au sens large) cherchent non seulement à minimiser "les coûts de production" associés à leurs activités (ΔP), mais aussi les coûts de transaction (ΔTC) qu'elles induisent avec leurs partenaires (salariés, clients, fournisseurs). De plus la prise en compte de ces derniers s'imposerait si l'on veut expliquer la rationalité économique des formes de l'échange, qui ne soient pas le marché, à savoir les organisations. Cette thèse est doublement attractive. Elle introduit d'abord un phénomène peu étudié par l'économiste : la "transaction" (ou la relation), objet exigeant pour sa constitution et sa survie, des efforts et des négociations. Elle résume ensuite cette réalité à travers la notion générale de "coûts de transaction", proche du langage habituel de l'économiste. Mais là réside aussi sa principale difficulté car sans travail critique approfondi, une telle notion autorise de multiples usages théoriques qui soulèvent plusieurs questions reprises par Anna

GRANDORI. Je voudrais les rappeler brièvement en caractérisant trois grandes démarches pour lesquelles les thèses de WILLIAMSON ont été mobilisées :

a) Une démarche interprétative qui cherche à expliquer certaines décisions par l'existence de "coûts de transaction", c'est par exemple le cas pour le recours à la sous-traitance de flexibilité dans l'industrie textile. Or, le caractère trop vague du concept autorise trop aisément un recours systématique à ce principe explicatif.

b) Une démarche prédictive qui se propose d'identifier les formes organisationnelles les moins "coûteuses" (en termes de transaction), et qui de ce fait seraient susceptibles de diffuser dans de nombreuses entreprises. Et l'on remarque dans ces travaux que l'impossibilité d'une évaluation quantitative des coûts de transaction ne limite pas pour autant leur pertinence, ce qui tend à prouver que les acteurs concernés raisonnent de manière différente ou plus qualitative.

c) Une approche normative instrumentale qui inviterait les décideurs à ne pas négliger dans leurs choix, les coûts de transaction par analogie avec les autres pratiques du calcul économique. Approche qui à vrai dire semble avoir du mal à aller au-delà de cette recommandation.

A travers ces différentes démarches un constat s'impose : le concept de "coûts de transaction" est beaucoup plus proche de ce que j'appellerai "une métaphore économique" que de l'idée plus habituelle de bilan décisionnel monétaire.

Cela tient bien sûr, à ce que les phénomènes associés à la constitution de transactions sont le plus souvent qualitatifs, complexes et hétérogènes. Ainsi au-delà du "coût" d'une transaction, il est souvent plus valide de parler d'"opportunités", d'acceptabilité, de réversibilité, de légalité, de "contrôlabilité" d'une transaction, caractéristiques qui pensent tout autant en assurer la stabilité, et expliquer sa formation. Pour s'en convaincre, que l'on considère seulement la difficulté de savoir s'il faut ou non créer un niveau hiérarchique supplémentaire dans une organisation.

Pour ces raisons, je suis plus enclin pour ma part à parler de "problèmes de transaction", toujours importants mais difficiles à trancher. Je crois aussi que c'est au fond cela que WILLIAMSON voulait mettre en avant. Ce terme de "problèmes" suggère à mes yeux l'idée que les acteurs ont bien à faire des choix mais sans pour autant préjuger des raisonnements qui les guident.

Mais la vraie question n'est-elle pas de revenir à la nature même de ces problèmes ?

II. POUR UNE VISION PLUS ANALYTIQUE DES PROBLEMES DE TRANSACTION

Il faut là aussi revenir aux origines mêmes des idées de WILLIAMSON. Cet auteur avait en effet explicitement situé son travail dans ce qu'il appelle : "Organizational failures framework". C'est à dire à partir d'une lecture des limites inhérentes aux mécanismes organisationnels. Il en avait d'ailleurs retenu principalement quatre :

- Incertitude et rationalité limitée,
- Opportunisme et pénurie de partenaires,
- Déséquilibre de l'information,
- Atmosphère de l'action.

Ce cadre peut être discuté, et l'essentiel me semble-t-il réside dans une meilleure connaissance ou une explicitation des impacts de ces variables sur les phénomènes de transaction. Quelle est par exemple la nature des incertitudes rencontrées par les acteurs ? Quels moyens ont-ils de les réduire, de les comprendre, ou même de communiquer à leurs propos ? (avec J.C. MOISDON, j'ai pu montrer que la structure des grandes bureaucraties techniques avait fortement tendance à évacuer les risques inhérents aux projets).

Autre type de questions : quelles sont les perceptions à travers lesquelles les acteurs évaluent leur capacité à déplacer certaines formes de transaction en place ? On sait par exemple que beaucoup d'entreprises préfèrent sous-traiter des travaux informatiques non pas parce que cela revient moins cher, mais parce que l'embauche d'informaticiens est pour elles très difficile compte tenu des salaires particuliers mais globalement compétitifs pour l'ensemble de leurs techniciens. On constate par contre que certaines formes organisationnelles sont adoptées malgré de fortes incertitudes économiques parce qu'elles instaurent des relations plus intelligibles compte tenu des activités en cause (effets d'un changement technologique par exemple).

Cette vision plus analytique des problèmes de transaction nous éloigne de la vision décisionnelle que la métaphore du "coût de transaction" tendait à instaurer. Je crois pour ma part qu'elle est plus conforme à

ce que nous savons de la manière dont les organisations se transforment. J'ai souligné ailleurs comment s'effectuait une tension incessante entre la formation de systèmes de relations (de transaction) entre acteurs, et l'apparition de nouveaux savoirs ; ces derniers pouvant agir comme des stimuli pour de nouvelles transactions, ou plus radicalement pour l'émergence de nouveaux acteurs.

Une telle vision était-elle en germe dans les travaux de WILLIAMSON ? Très probablement. Mais l'excellent travail d'Anna GRANDORI suggère que les économistes ont peu approfondi la phénoménologie organisationnelle qui a servi de point de départ à WILLIAMSON.

REPONSE

Anna GRANDORI est d'accord avec ces remarques. Elle insiste sur le fait que le problème de la mesure des coûts de transaction est fondamental. Pour avancer, il faut reconnaître que les coûts sont perçus subjectivement. Par conséquent les solutions évoquent plus une rationalité limitée à la H. SIMON qu'une rationalité économique orthodoxe.

Mme BEGUE-SIMON s'interroge sur l'intérêt d'une telle démarche pour le fonctionnement des services de santé. A. GRANDORI évoque quelques études de K. ARROW et des applications du livre d'HIRSCHMANN ("Exit, Voice and Loyalty").

J.C. PADIOLEAU (ESSEC) soutient que WILLIAMSON a rendu un grand service aux sociologues spécialistes des organisations. WILLIAMSON place au centre des analyses la question de l'efficacité des modes d'organisation. Cet angle permet d'aborder sous de nouveaux aspects le développement et le fonctionnement des organisations. Le thème de l'efficacité suggère trois brèves remarques :

1) WILLIAMSON mélange adroitement les usages descriptifs et normatifs de la notion d'efficacité. D'un point de vue "marketing" la démarche mérite un coup de chapeau puisque tout un chacun peut y trouver ce qu'il cherche.

- 2) Chez WILLIAMSON la notion d'efficacité remplit au moins trois rôles. L'efficacité est tout à la fois :
- un objectif à atteindre;
 - un critère de décision,
 - un credo : on croit à l'efficacité. WILLIAMSON ne rechigne pas à tenir un rôle d'idéologue.

3) Un utilitarisme rustique domine encore par trop, malgré des développements récents, la pensée de WILLIAMSON. (a) la nature stratégique des rapports de transaction est négligée - bien que l'introduction de la théorie des jeux y supplée comme l'a fait remarquer A. GRANDORI. (b) le rapport des transactions n'est pas un acte unique, instantané ("one shot operation") il se déroule dans le temps, le rapport est "à répétition". (c) les aspects "soft" - normatifs - de la transaction (par exemple les sentiments de confiance) sont sous-estimés. Les marchés fonctionnent dans des cadres normatifs de "constructions sociales" comme le montrent les travaux prometteurs de GRANOVETER et M. KILDUFF.

A. GRANDORI est sensible à la capacité suggestive du modèle de WILLIAMSON et à ses dimensions idéologiques. Toutefois le modèle n'est pas fixe, il s'enrichit sans cesse.

M. KILDUFF (INSEAD) s'interroge sur un postulat central de WILLIAMSON : l'opportunisme des acteurs. Ces derniers ne se conduisent pas toujours en opportunistes. L'opportunisme peut être une voie rationnelle d'action mais souvent les individus la rejettent par suite de l'influence de sentiments de culpabilité.

J. G. PADIOLEAU rappelle le cadre de la réflexion de WILLIAMSON. Celui-ci décrit les rapports de transaction dans une économie très capitaliste. On doit distinguer la critique interne et la critique externe (C. PERROW) du modèle.

J. GIRIN (CRG, Ecole Polytechnique) aborde une question nouvelle : les aspects esthétiques de WILLIAMSON ! En particulier, les managers semblent croire au modèle des coûts de transaction. En fait, comment cette problématique est-elle utilisée dans les entreprises ?

A. GRANDORI rapporte deux exemples de firmes qui ont utilisé le schéma pour se réorganiser...

J. D. REYNAUD (CNAM) revient à une question fondamentale : que faut-il entendre par "coûts de transaction" ? S'agit-il du "prix" pour évaluer une transaction ? S'agit-il du fait de rendre cette transaction possible ? Ou est-ce la création d'un système d'interaction sociale promettant la réalisation de la transaction ?

A. GRANDORI reconnaît volontiers que la notion de coûts de transaction n'est pas très claire. Ceux-ci englobent les coûts liés (1) à la recherche de l'information, (2) au maintien de la relation et (3) à la police de cette dernière. Les coûts de transaction n'englobent pas l'ensemble des conditions nécessaires à la

venue d'une transaction. Ce cadre de référence est surtout utile pour l'analyse des rapports économiques.

P. J. BENGHOZI (CRG, Ecole Polytechnique) remarque la vision abstraite du marché chez WILLIAMSON. La transaction semble plus importante que le produit. On note une évolution similaire dans les marchés financiers modernes.

A. HATCHUEL clôt le débat par une remarque humoristique : WILLIAMSON permet aux économistes de comprendre pourquoi les salariés sont aujourd'hui payés au mois au lieu d'être rétribués à la pièce.

Tout un chacun est alors invité à lire ou à relire WILLIAMSON grâce à l'exposé stimulant d'A. GRANDORI chaleureusement remerciée par l'assistance.

III. LE CONCEPT DE CONFIANCE DANS LES AFFAIRES : L'ATTRIBUTION DES PRETS BANCAIRES

Gilles VAN WIJK
E.S.S.E.C.

Rapports de :
Jacques GIRIN, C.R.G
François BOURRICAUD, Professeur de sociologie, Paris-Sorbonne
Martin KILDUFF, INSEAD

Notes sur la discussion, établies par Abdelhamid BOUCHIKHI, C.R.G.

Séance du 7 Mars 1989, présidée par Jean-Gustave PADIOLEAU, E.S.S.E.C.

RESUME .

Cette analyse propose une définition de la confiance qui met en valeur son caractère interpersonnel. La confiance favorise le développement des anticipations réciproques précises dépassant le cadre des règles et des normes entre les protagonistes d'une interaction sociale.

L'attribution des prêts bancaires permet d'analyser empiriquement l'influence de l'autonomie des protagonistes et la complexité des situations. Les résultats montrent que la confiance dépend des rapports de pouvoir et de la familiarité présente entre les parties. Mais ils suggèrent aussi que la confiance n'est pas aveugle : bien que les antécédents puissent être favorables, la confiance se trouve partiellement remise en cause lorsque la situation est complexe.

I. INTRODUCTION

Cet article est une étude du rôle de la confiance dans l'attribution des prêts bancaires effectués par des établissements de la côte Est des Etats-Unis. L'échantillon recouvre 23 succursales. Ces activités qui semblent pouvoir être menées de façon parfaitement formelle et systématique offrent en fait un terrain propice à l'étude de la confiance dans les processus de décision.

Tout à la fois le parler du sens commun et les travaux universitaires utilisent fréquemment le terme de confiance ⁽¹⁾. La notion de crédit évoque elle aussi la confiance. Cependant il n'existe pas de concept unique bien défini commun à des disciplines pourtant voisines comme l'économie, la sociologie et la psycho-sociologie, bien que nombre d'auteurs soulignent l'importance de la confiance.

Les travaux de HOMANS (1950), de CYERT et MARCH (1970) et de WILLIAMSON (1975) montrent que les contrats ne suffisent pas à assurer une coordination sans faille entre les protagonistes. Le besoin général d'ajustement mutuel a aussi été mis en évidence par SCHUTZ (1964), par "l'Ecole de Chicago" ⁽²⁾, par BERGER et LUCKMAN (1966), et plus récemment en France par PADIOLEAU (1986).

Afin d'éviter les facilités des définitions *ad hoc* ⁽³⁾ et pour conduire une étude empirique un tant soit peu rigoureuse des prêts bancaires, esquissons une définition de la confiance.

II. DEFINITION

Il y a au moins deux raisons pour lesquelles la confiance n'a pas été reconnue comme un facteur important dans la coordination entre individus. D'une part les sciences sociales formulent souvent les phénomènes en termes psychologiques ou à l'inverse, elles les considèrent comme des entités collectives. Ces options, comme le voit bien GRANOVETTER dans un article célèbre (1986) conduisent à laisser dans l'ombre l'étude des phénomènes interpersonnels. D'autre part, des auteurs comme ZUCKER (1985) assimilent la confiance aux normes et au contrôle social. Selon LUHMANN (1963), la confiance est un ingrédient fondamental de la vie sociale, et elle permet de réduire la complexité dans l'environnement de l'individu. Si ces conceptions sont pertinentes, elles négligent cependant le caractère interpersonnel de la confiance.

Precisément, dans cette étude, la confiance correspond à une relation entre individus. Cette caractéristique interpersonnelle affecte les processus de décision des prêts bancaires indépendamment de facteurs structuraux que l'on pourrait qualifier de conditions objectives. Dans les pages suivantes, nous entendrons par confiance l'ensemble des anticipations personnelles projetées sur les initiatives

¹ M. DEUTSCH, "Trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2 : 265-279, 1958,

P.M. BLAU, *Exchange and Power in Social Life*, New York : Wiley, 1964.

H. GARFINKEL, "A conception of, and experiments with "trust" as a condition of stable concerted actions", p.p. 187-238 in O.J. HARVEY (ed.) *Motivation and Social Interpretation Cognitive Determinants* New York, Ronald, 1963.

K.J. ARROW, *The Limits of Organization*, New York, Norton, 1971.

² A. STRAUSS, L. SCHATZMAN, R. BUTCHER, D. EHRlich, and M. SABSHIN, "The Hospital and its negotiated order", in the *Hospital in Modern Society*, E. FREIDSON (ed.) New York : Free Press of Glencoe, p.p. 147-169, 1963.

³ Voir par ex. J.R. GIBB, "Climate for trust formation" in L.P. Bradford, J.R. GIBB, and K.B. BENNE (Eds) *T. Group Theory and Laboratory Method*, New York : Wiley, 1964.

d'un partenaire et élaborées à partir d'une entente indépendante du contexte des normes sociales, des règles ou des procédures.

Nous proposons donc de distinguer le phénomène basé sur des règles individualistes, qui engendre des régularités de comportement propices à la perspective structurale, et la confiance basée sur la relation d'homme à homme. C'est la connaissance du comportement de quelqu'un dans des situations antérieures, et le contexte de l'action qui vont produire les anticipations propres à la confiance.

III. L'ATTRIBUTION DES PRETS BANCAIRES : DESCRIPTION

A l'évidence, l'attribution des prêts bancaires est un phénomène économique important. Toutefois, au regard de l'étude, cette activité présente d'autres intérêts. Tout d'abord, les décisions de prêts sont peu standardisées et elles peuvent être complexes. Certes, des procédures de décision standard pourraient en principe simplifier ces activités, mais la variété des circonstances (endettements antérieurs, modes d'amortissement, garanties, etc.) empêche de recourir à des procédures très codifiées. De plus, la complexité des montages financiers envisageables, les options de coopération nécessitent la mise au point de financements sur mesure entre deux types d'organisation différents : les banques et les entreprises.

En second lieu, la relation entre le banquier et son client est souvent intime et durable. Ces traits permettent le développement de processus d'échange et ils favorisent une connaissance mutuelle approfondie. Enfin, le type de transaction, les contrats en jeu et l'environnement légal sont essentiellement les mêmes pour chacune des succursales bancaires.

La relation interpersonnelle entre le banquier et son client est donc libre de se développer et de prendre la forme que lui donnent ses protagonistes.

IV. METHODES D'OBSERVATION

Bien que le terrain d'enquête semble bien adapté à l'étude de la dynamique de la confiance, cette dernière n'est pas facile à observer. Les observations doivent être qualitatives et quantitatives, mais il est aussi nécessaire de recueillir des données longitudinales. Faute de pouvoir suivre des dossiers à partir du premier contact entre le banquier et l'industriel, nous avons eu recours à la technique de l'entretien semi-structuré. En particulier, au cours de l'interview, les banquiers étaient interrogés sur trois situations-types de prêts bancaires, élaborées au préalable avec des informateurs des établissements étudiés.

Ainsi, l'attribution régulière de prêts importants à un client de longue date était-elle généralement évoquée comme le cas normal. Dans cette situation, la prévisibilité du client était jugée importante et le respect de la procédure semblait secondaire.

Par contre, l'attribution d'un prêt à un client en difficulté est particulièrement délicate. Cette situation suscite des comportements souvent imprévisibles des clients. Tant il est vrai que le respect des engagements est alors aussi fréquent que la trahison. C'est la deuxième situation-type qui a été retenue.

Enfin, l'attribution d'un prêt à un nouveau client crée une relation caractérisée par l'absence d'une expérience partagée. Dans cette troisième situation-type, l'application de la procédure formelle est jugée être le seul choix relationnel. Le strict respect des règles limite par ailleurs sévèrement la variété des montages financiers consentis.

Le déroulement des entretiens fut, à une exception près, marqué par une grande disponibilité de la cinquantaine de banquiers qui, de plus, vérifiaient à l'occasion certains détails dans leurs dossiers. Les risques d'erreur et d'omission s'en sont trouvés réduits. La technique de l'entretien semi-structuré a permis d'autre part de vérifier de façon qualitative la bonne compréhension des questions concernant les variables clef.

La confiance est mesurée par deux questions fermées, directement suivies de questions ouvertes sollicitant des illustrations de la réponse précédente, ou étudiant l'origine de l'attitude choisie :

1 a "D'après votre expérience avec (nom du client), dans quelle mesure pouvez-vous prédire ce qu'il

ferait en cas de difficultés pour le remboursement ponctuel de l'amortissement et des intérêts ?"

(Echelle de 1 "imprévisible" à 5 "très prévisible").

1 b "Pourriez-vous me donner un exemple qui puisse illustrer votre réponse ?"

2 a "Dans quelle mesure acceptez-vous de prendre quelques risques avec cette société en autorisant un découvert de courte durée ?"

(Echelle de 1 "pas du tout" à 5 "tout à fait").

2 b "Dans quelle mesure chacune des raisons ci-dessous détermine-t-elle votre jugement ?"

a) client intègre,
b) position financière,
c) autres : _____

(Echelle de 1 à 5)

Les questions 1b et 2b sont utilisées pour vérifier la compréhension de la question initiale. Elles ont permis de contrôler la validité des mesures de la confiance. Une troisième mesure plus élaborée a également été mise en œuvre afin de cerner au mieux le concept. Dans un jeu de 7 cartes, chaque sujet doit choisir trois cartes portant la description se rapportant le plus précisément à la relation banquier-industriel. Les cartes décrivent des degrés croissants de spécificité jugés nécessaires à l'établissement d'un contrat (voir table 1).

7. En dehors des données essentielles (montant du prêt, taux d'intérêt, modalités de remboursement) aucune des obligations mutuelles n'a besoin d'être mise par écrit ; elles sont toutes contenues dans le code implicite de comportement mutuel.

6. En dehors des données essentielles (montant du prêt, taux d'intérêt, modalités de remboursement) quelques-unes des obligations mutuelles doivent être mises par écrit ; elles sont pour la plupart contenues dans le code implicite de comportement mutuel.

5. En dehors des données essentielles (montant du prêt, taux d'intérêt, modalités de remboursement) un peu moins de la moitié des obligations mutuelles doit être mise par écrit ; le reste est contenu dans le code implicite de comportement mutuel.

4. En dehors des données essentielles (montant du prêt, taux d'intérêt, modalités de remboursement) la moitié des obligations mutuelles doit être mise par écrit ; l'autre moitié est contenue dans le code implicite de comportement mutuel.

3. En dehors des données essentielles (montant du prêt, taux d'intérêt, modalités de remboursement) un peu plus de la moitié des obligations mutuelles doit être mise par écrit ; le reste est contenu dans le code implicite de comportement mutuel.

2. En dehors des données essentielles (montant du prêt, taux d'intérêt, modalités de remboursement) la plupart des obligations mutuelles doivent être mises par écrit ; quelques-unes sont contenues dans le code implicite de comportement mutuel.

1. En dehors des données essentielles (montant du prêt, taux d'intérêt, modalités de remboursement) toutes les obligations mutuelles doivent être mises par écrit ; aucune n'est contenue dans le code implicite de comportement mutuel.

Le degré de confiance est mesuré en prenant la moyenne de deux cartes les plus extrêmes parmi les trois choisies. La mesure de fidélité est obtenue par l'analyse des trois cartes choisies. ⁽¹⁾ si celle-ci sont voisines dans l'échelle a priori, la fidélité est élevée, car il est peu probable qu'il y ait eu une mauvaise interprétation de la question.

TABLE I : Echelle de mesure du degré d'entente implicite entre le banquier et son client.

¹ H. BLALOCK 1982, COOMBS 1964 : 65-79.

V. CONFIANCE OU PROCEDURES : HYPOTHESES

La démarche du banquier face à son client peut être inspirée par le strict respect de la procédure, ou par une volonté ou même un besoin de faire confiance. Afin de comprendre pourquoi l'une des démarches est préférée, les causes et les avantages de la confiance par rapport à la procédure, seront précisés.

V.1. FAMILIARITE ET POUVOIR, CAUSES DE LA CONFIANCE

Dans une relation interpersonnelle, la familiarité et les rapports de pouvoir sont des antécédents significatifs de la confiance. En effet, les variations de pouvoir et de familiarité traduisent l'historique d'une relation et l'équilibre entre les parties. Ils fournissent donc les éléments nécessaires à la formation d'anticipations personnelles caractéristiques de la confiance.

La familiarité désigne ici l'expérience accumulée et la connaissance du partenaire. La connaissance de l'autre varie en fonction de la fréquence des contacts et de l'importance attachée aux échanges. Cette connaissance traduisant la dimension historique du rapport se distingue de la confiance qui équivaut à une projection dans le futur de comportements familiers. La confiance est somme toute une évaluation subjective de la prévisibilité alors que la familiarité est, nous semble-t-il, une connaissance d'une nature plus objective. Le pouvoir quant à lui, affecte différemment la confiance. Conçu comme l'aptitude d'un acteur à réduire les choix de l'autre, le pouvoir est "efficace" lorsque l'acteur n'a pas besoin d'exercer cette aptitude pour parvenir à ses fins. Autrement dit, si l'autre anticipe correctement les conséquences de ses actions et si les conséquences négatives sont dissuasives, le pouvoir de l'acteur sera efficace. Dans cette perspective, l'efficacité du pouvoir combine un contexte (1) qui crée une situation de dépendance (2), reconnue mutuellement comme pertinente (3).

Dans les situations étudiées, le contexte est constitué par le financement ou par les engagements existants entre les parties. Lorsque les banquiers disposent librement de la faculté de refuser le financement sans autre conséquence pour leur portefeuille de prêts et sans se préoccuper de la perte d'un client, ils contrôlent entièrement la situation. Dès lors, le client, cherchant à prévenir une décision négative, se montrera sous son meilleur jour et il anticipera les interprétations qui pourraient être faites de chacune de ses actions. Le client tente de se montrer digne de confiance. Le banquier est tenté d'accorder cette confiance, conscient que son client sait qu'il doit jouer la carte de la fiabilité. De plus, pour le banquier, une relation gouvernée par la confiance est matériellement plus avantageuse qu'une relation contractuelle puisque les coûts associés aux procédures formelles et aux vérifications des clauses sont souvent très élevés.

Dans les situations où le pouvoir est ignoré, il devient nécessaire de mettre en oeuvre des menaces implicites ou explicites (4). Dès lors, selon toute vraisemblance, le jeu du pouvoir va évoluer. Le banquier peut ainsi être amené à supprimer une facilité de caisse qu'il avait accordée à son client pour le sortir d'un passage difficile. Mais si le client continue à ignorer la nouvelle attitude du banquier, celui-ci continuera à resserrer son contrôle, rendant la vie difficile à son débiteur. La coopération risque de faire place au conflit.

L'acteur en situation de faiblesse préférera en général s'imposer un code de conduite strict, qu'il choisit lui-même, plutôt que d'avoir à se conformer à des consignes moins prévisibles et souvent plus drastiques. Pour l'acteur plus puissant, ce comportement est également plus avantageux : son partenaire s'efforce spontanément de respecter ses intérêts. En revanche, s'il y a équilibre du pouvoir, cette dynamique n'apparaît pas, et l'accent sera naturellement mis sur des règles et procédures pour contrôler le comportement d'un futur partenaire.

Ces remarques permettent de formuler une première hypothèse :

Hypothèse I : L'importance de la confiance dans un processus de décision dépend de la familiarité et du pouvoir entre les deux négociateurs.

¹ M. ROGERS, "The bases of power", *American Journal of Sociology* 79 (6) : 425-428, 1976.

² J.R.P. FRENCH and B. RAVEN, "The bases of social power" in Cartwright and Zander (eds) *Group Dynamic*, 3er ed. New York : Harper and Row, 1968.

³ J.A.A. van DOORN, "Sociology and the problem of power" *Sociologica Neerlandica* I (1) : 3-51, 1963.

⁴ H.A. SIMON, "Notes on the observation and the measurement of political power", *Journal of Politics* XV : 500-16, 1953.

V.2. CONDITIONS DE LA CONFIANCE

Si la présence d'antécédents de la confiance favorise la venue d'un potentiel de confiance, ce potentiel ne se réalisera qu'à deux conditions : premièrement, la décision doit être complexe, et deuxièmement, les décideurs doivent être des agents autonomes.

Le besoin de confiance est intimement lié à la complexité de la décision. Ainsi, lorsque le banquier prépare un montage financier élaboré et s'appuyant sur des avantages fiscaux (pour une reprise d'entreprise par exemple), il préfère d'ordinaire traiter toute l'affaire dans une atmosphère de confiance : les occasions pour abuser de la situation sont trop nombreuses pour être toutes prévisibles ou neutralisées. Dans la plupart des situations de financement, ce besoin est souvent prononcé. Les insuffisances de l'outil juridique seront donc analysées.

Dans une affaire intéressant deux parties, il y a plusieurs façons d'aboutir. Souvent, le contrat stipule l'ensemble des engagements pris de part et d'autre, et cette procédure permet fréquemment d'obtenir les résultats attendus sans grand risque. Mais comme l'observe WILLIAMSON (1), faute d'une volonté commune d'aboutir, les occasions de tourner le contrat le plus soigneusement mis au point ne manquent pas. Toutefois, remarque MACAULAY (2), les difficultés graves sont rares parce que les protagonistes n'utilisent pas ces occasions. MACAULAY montre que les contrats de sous-traitance dans l'industrie automobile sont en général peu valables dans la mesure où les deux parties s'engagent par exemple sans s'en rendre compte, sur des clauses contradictoires imprimées au verso des bons de commande et des factures. Malgré cette situation, les problèmes entre fabricants et sous-traitants sont très rares.

Quel que soit le contrat qui lie les deux parties, il ressort que la confiance réciproque est nécessaire afin qu'une transaction puisse être menée à bonne fin. Cette exigence est d'autant plus forte qu'un contrat très détaillé est coûteux à rédiger et à faire respecter.

Quand l'opération envisagée est très complexe, le contrat en tant que document formel a plutôt un rôle symbolique.

Parmi les cas étudiés, les prêts aux diamantaires sont exemplaires. En principe, les pierres précieuses servent de garantie, mais en cas de difficultés, leur tendance à disparaître des coffres rend la garantie tout à fait théorique. C'est bien davantage le milieu social des diamantaires, l'appartenance à la culture et leur fidélité à la tradition juive qui permet aux banquiers de s'engager une première fois. Par la suite, la familiarité des partenaires facilite le développement des affaires. Le document juridique sert de recours ultime et le cas échéant, les poursuites engagées ont davantage une valeur d'exemple qu'un intérêt proprement financier.

En second lieu, la confiance s'installe dans la mesure où chacun des partenaires dispose d'une autonomie suffisante. Toute autorité cherchant à exercer un contrôle sur la décision, risque d'enrayer le développement de la confiance. L'autonomie est nécessaire afin que chacun puisse faire les ouvertures nécessaires à l'autre ou y répondre de façon adéquate. Sans autonomie, le négociateur devient un "homme de paille" incapable d'inspirer la confiance et bien sûr, il lui est difficile de contribuer à l'élaboration d'attentes suffisamment précises (3). Dans les établissements bancaires, les négociateurs font partie chacun d'une organisation et ils doivent donc rendre des comptes à des supérieurs. Eu égard à leur statut dans l'organisation, et en fonction des organisations auxquelles ils appartiennent, leur autonomie sera plus ou moins grande. Plus les partenaires disposent d'une marge de manoeuvre importante pour participer activement au processus d'échange, plus ces acteurs seront à même de valider au fur et à mesure les anticipations qui sous-tendent la confiance.

Par conséquent, plus le degré d'autonomie des protagonistes est élevé, plus les décisions pourront être basées sur la confiance. Réciproquement, plus l'organisation impose ses procédures, moins les décisions s'appuieront sur la confiance. En particulier, les actions s'adapteront difficilement dans les situations complexes et elles seront peu favorables à la genèse d'anticipations mutuelles. En d'autres termes, d'une part :

Hypothèse II. Le degré de confiance entre les protagonistes dans un processus de décision bancaire,

¹ O.E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies*, New-York : Free Press, 1975.

² S. MACAULAY, "Non contractual relations in Business : a preliminary study", *American Sociological Review*, 28 : 55-67, 1963.

³ J.A. WALL, "The effects of consistent trust and representative bargaining visibility on intergroup bargaining", *Organizational Behavior and Human Performance*, 14 (2) : 244-256, 1975.

augmente avec la complexité de la décision et l'autonomie des négociateurs.

D'autre part :

Hypothèse III. Le niveau de confiance dans les décisions complexes et avec des négociateurs autonomes, sera sensiblement plus élevé lorsque des rapports de familiarité ou de pouvoir gouvernent la relation entre partenaires.

Cette dernière hypothèse implique que la confiance peut exister même en l'absence de la familiarité ou du pouvoir lorsqu'elle est nécessaire à l'aboutissement d'une tractations. C'est alors un pari qui est tenté.

VI. RESULTATS ET DISCUSSION

L'hypothèse I selon laquelle la confiance est déterminée par la familiarité entre les négociateurs et par les rapports de pouvoir, se trouve validée de façon empirique.

TABLE II : La confiance expliquée par la familiarité entre négociateurs et les rapports de pouvoir.

Variable dépendante : confiance.

VARIABLES INDEPENDANTES	COEFFICIENTS DE REGRESSION	COEFFICIENTS STANDARDISES
Familiarité	0,239 ***	0,256
Pouvoir I (dépendance)	0,081	0,092
Pouvoir II (alternatives)	0,357 ***	0,333
Constante	1,87	
		R ² = 0,35
		F = 38,75
*** P ≤ 0,005 N = 156		

La table II indique que les deux variables sont deux antécédents significatifs de la confiance. Cependant, l'une des mesures du pouvoir, le risque de dépôt de bilan, ne semble pas liée aux variations de la confiance. L'idée que ce risque entraîne le banquier dans la spirale de l'enlèvement ⁽¹⁾ est donc à nuancer. Les mesures de surveillance formelle, la présence de vérificateurs qui n'ont aucun contact avec le client si ce n'est sous la forme de documents comptables et financiers mettent en cause le sentiment de confiance en réduisant l'autonomie.

En revanche, la familiarité entre les protagonistes et le pouvoir du client qui sait faire jouer la concurrence, ont des rôles évidents dans la genèse de la confiance. La liberté dont le client dispose vis-à-vis de son banquier et leur expérience commune en affaires influencent donc la confiance entre les deux partenaires.

L'hypothèse II suggérant une hausse de confiance sous les effets de la complexité de la décision et de l'autonomie des négociateurs n'est pas confirmée. Apparemment, complexité, autonomie et confiance ne semblent pas liées.

¹ B.M. STAW, "Knee deep in the big muddy : a study of escalating commitment to a chosen course of action" *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 : 27-44, 1976.

TABLE III : Effets de la complexité de la décision et de l'autonomie du banquier sur la confiance.

Variable dépendante : confiance.

VARIABLES INDEPENDANTES	COEFFICIENTS DE REGRESSION	COEFFICIENTS STANDARDISES
Complexité	0,168	0,218
Autonomie	0,152	0,129
Constante	0,906	
		R ² = 0,04
		F = 0,403
Complexité	1,113	1,466
Autonomie	1,114	0,943
Interaction		
Complexité x autonomie	- 0,260	- 1,228
Constante	- 2,79	
		R ² = 0,11
		F = 0,677

De fait, les résultats présentés table III montrent que la confiance ne semble pas utilisée pour réduire la complexité. Ce résultat met-il en cause la définition même de confiance comme génératrice d'anticipation développées ci-dessous ? Avant de pouvoir répondre à cette interrogation, procédons à la constitution de sous-échantillons séparant les cas où pouvoir et familiarité sont faibles ou inexistantes d'une part, et les cas où l'un et/ou l'autre sont forts de l'autre, comme le propose l'hypothèse III.

TABLE IV

Variable dépendante : Confiance			
Source de variation	Somme des carrés	Degres de liberté	Statistique F
Effets directs	33,939	2	19,297 ***
Complexité et Autonomie	1,333	1	1,516
Pouvoir ou Familiarité	33,065	1	37,601 ***
Effets interactifs	3,845	1	4,373 **
** p ≤ 0,05 *** p ≤ 0,01 Nombre d'observations : 156			

Matrice des moyennes	de la variable dépendante	Pouvoir ou	Familiarité
Complexité	Faible	2,22 (24)	3,57 (48)
et Autonomie	Fort	2,50 (25)	3,17 (59)

Table IV : Analyse de variance testant les effets directs et interactifs de différentes variables sur la confiance suivant l'Hypothèse III

Deux évolutions contraires sont observées. Lorsque le potentiel de confiance est faible : -lorsque le pouvoir et la familiarité sont pratiquement absents entre les partenaires-, la confiance croît avec la complexité et avec l'autonomie. C'est le cas par exemple, d'un client nouveau qui ne dispose pas d'autres sources de financement. Dans le cas d'un financement relativement complexe, un banquier autonome sera contraint de faire confiance au client ou de refuser le prêt. Ce "pari" est nécessaire et le niveau de confiance observé confirme la limitation de l'outil juridique dans ce domaine.

Dans le deuxième cas, pouvoir ou familiarité élevés, la situation s'inverse. Même si le niveau moyen de confiance est élevé, il baisse lorsque la complexité et l'autonomie augmentent. Le fléchissement du niveau de confiance semble indiquer que les banquiers sont d'autant plus prudents qu'ils sont autonomes, et d'autant plus procéduriers que la situation est complexe. D'une part, un financement fait souvent intervenir les niveaux hiérarchiques supérieurs et des experts, voire même d'autres banques, dans un "pool bancaire". Dans ces circonstances, une formalisation des procédures est nécessaire. D'autre part, plus le banquier autonome est responsable, plus il doit réussir pour conserver son autonomie. Ce banquier ne s'abandonnera donc pas trop à ses impressions subjectives, même si elles sont fondées sur une bonne connaissance du client. Dans les deux cas, l'organisation censure la confiance. Les bureaucraties préfèrent et encouragent un mode de contrôle formel. Néanmoins, l'analyse révèle que la confiance est nécessaire. Si l'on peut parler de "pari", il faut aussi reconnaître que ces paris ne sont pas trop hasardeux. Les anticipations inspirées par la confiance se trouvent vérifiées dans une grande majorité des cas.

VII. LA CONFIANCE DANS LA CONFIANCE

Les résultats présentés ci-dessus indiquent que l'attribution des prêts bancaires dépend beaucoup de la confiance entre les partenaires. L'outil juridique du contrat ne permet de couvrir qu'une partie du chemin nécessaire à l'aboutissement des prêts. Des jugements interviennent. Les protagonistes dévalorisent le contrôle formel et grâce à l'effet de la confiance il devient possible de s'en remettre à l'autre pour respecter des engagements explicites et implicites.

La confiance est donc, d'une part beaucoup plus puissante que les formes de contrôle classique, puisqu'elle peut engendrer un comportement de l'autre qui est adapté aux circonstances plutôt qu'aveuglément respectueux des règles. Mais d'autre part, la confiance peut être trompée sans que des sanctions soient nécessairement disponibles. On remarquera que ce recours par sanctions n'est pas non plus toujours disponible pour les procédures formelles.

Apparemment, du fait de la dominance de certains principes d'organisation qui se sont révélés judicieux, il n'est plus légitime de s'en remettre à la confiance. La confiance dans la confiance est peu avouable bien qu'elle soit nécessaire et toujours présente. La relation entre deux individus, ne saurait à long terme être gouvernée ni par des règles, ni par l'habitude, mais bien par une confiance réciproque, jamais entièrement acquise et donc toujours en train de se faire et d'être validée.

Ceci conserve au concept sa situation exceptionnelle, défiant toute institutionnalisation, mais nécessaire à la survie des institutions.

BIBLIOGRAPHIE

- Allison G.T. (1971). *Essence of Decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston : Little Brown and Company.
- Arrow K.J. (1974). *The Limits of Organization*, New York, Norton.
- Berger P.L. and T. Luckmann. (1966). *The Social Construction of Reality*, New York : Double Day.
- Bettenhausen K. and J.K. Murnighan. (1985). "The emergence of norms in competitive decision making groups" *Administrative Science Quarterly* 30 : 350-372.
- Blau P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York : Wiley.
- Cyert R.M. et J.C. March. (1970). *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Deutsch M. (1958). "Trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, 2 : 265-279.
1962. "Cooperation and trust : Some theoretical note", *Nebraska Symposium on Motivation*, pp 275-319.
- Duby G. (1977). *L'Economie rurale et la vie des campagnes dans l'occident médiéval*. Paris, Flammarion.
- Ekeh P. (1974). *Social Exchange Theory : The Two Traditions*, Cambridge MA : Harvard University Press.
- Emerson R.E. (1962). "Power dependence relations", *American Sociological Review*. 27 : 31-41.
- French J.R.P. and B. Raven. (1968). "The bases of social power" in Cartwright and Zander (eds.) *Group Dynamic*, 3rd ed. New York : Harper and Row.
- Garfinkel H. (1963). "A Conception of, and experiments with "trust" as a condition of stable concerted actions", pp. 187-238 in O.J. Harvey (ed.) *Motivation and Social Interpretation Cognitive Determinants*, New York : Ronald.
- Gibb. J.R. (1964). "Climate for trust formation" in L.P. Bradford, J.R. Gibb, and K.B. Benne (Eds). *T. Group Theory and Laboratory Methods*. New York : Wiley.
- Glaser Barney and Anselm L. Strauss. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New York : Aldine.
- Mark Granovetter. (1985). "Economic action and social structure. The problem of embeddedness" *AJS* 91 (3) : 481-510.
- Homans G.C. (1950). *The Human Group*, New York : Harcourt Brace.
- Kadushin C. (1981). "Notes on expectations of reward in n-person networks" in P.M. Blau and R.D. Merton (eds). *Continuities in Structural Inquiry*, Beverly Hills : Sage pp 235-254.
- Kanter R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York : Basic Books.
- Kochan T.A. (1980). "Collective bargaining and organizational behavior research" ; in Staw and Cummings (eds). *Research in Organizational Behavior*, vol II ; Greenwich Ct : JAI Press.
- Luhmann N. (1973). *Vertrauen* Stuttgart : Ferdinand Enke Verlag (ed.)
1975. *Macht*, Stuttgart : Ferdinand Enke Verlag (ed.)
- Macaulay S. (1963). "Power non-contractual relations in business : a preliminary study", *American Sociological Review*, 28 : 55-67.
- Mac Millan I.C. (1978). *Strategy Formulation : Political Concepts*.
- March J.G. (1966). "The power of Power" in D. Easton (ed.) *Varieties of Political Theory*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Mauss M. (1968). *Sociologie et anthropologie*, 4ed. Paris : PUF.
- Padioteau J.G. (1986). *L'Ordre social : principes d'analyse sociologique*. Paris : L'Harmattan - Coll. Logiques Sociales.

- Rogers M. (1976). "The bases of power", *American Journal of Sociology*, 79 (6) : 425-28.
- Rotter J.B. (1967). "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, 35 (4) : 651-665.
- Schutz A. (1964). *Collected Papers*, 2 vol, M. Natanson (ed.) The Hague Nijhoff.
- Simon H.A. (1953). "Notes on the observation and measurement of political powers", *Journal of Politics*, XV : 500-16.
- Staw B.M. (1976). "Knee deep in the big muddy : a study of escalating commitment to a chosen course of action" *Organizational Behavior and Human Performance* 16 : 27-44.
- Strauss A, L. Schatzman, R. Bucher, D. Ehrlich, and M. Sabshin. (1963). "The hospital and its negotiated order", in *The Hospital in Modern Society*, E. Freidson (ed) New York : Free Press of Glencoe, pp 147-169.
- Van Doorn, J.A.A. (1963). *Sociology and the problem of power* ", pp 3-51, *Sociologica Neerlandica* I (1).
- Wall J.A. (1975). "The effects of constituent trust and representative bargaining visibility on intergroup bargaining", *Organizational Behavior and Human Performance*, 14 (2) : 244-256.
- Walton R.E., and R.B. M c McLersie. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York : Mc Graw Hill.
- Whyte W.F. (1943). *Street Corner Society*, Chicago : University of Chicago Press.
- Williamson O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York : Free Press.
- Zand D.E. (1972). "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, 17 (2) : 229-239.
- Zucker L.G. (1985). "Manufacturing trust : development of the social overhead capital sector". In Cummings and Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol.8, Greenwich, CT : JAI Press.

RAPPORTS

Jacques. GIRIN : QUELQUES OBSERVATIONS SUR LA COMMUNICATION DE G. VAN WIJK LE CONCEPT DE CONFIANCE DANS LES AFFAIRES : L'ATTRIBUTION DES PRETS BANCAIRES.

J'ai été très intéressé par la communication de Gilles Van Wijk, mais un peu dérouter par le fait que l'exposé oral a été assez différent du texte dont j'avais disposé. Le texte était beaucoup plus centré sur une étude empirique du phénomène de confiance dans les prêts bancaires, établissant des relations statistiques entre la confiance et quatre variables ("familiarité", "pouvoir", "autonomie des partenaires", "complexité des situations"), tandis que l'exposé oral portait plus sur la discussion des concepts. Mes questions sont de trois ordres.

Premièrement, je m'interroge sur la pertinence de la distinction qui est faite entre deux groupes de variables. On aurait d'abord les "conditions de la confiance", appelées encore "antécédents de la confiance" (familiarité et pouvoir), créateurs d'une sorte de "potentiel de confiance". Celui-ci ne pourrait être actualisé que du fait de l'intervention des deux autres variables (complexité des situations et autonomie des partenaires). Cette notion de "potentiel de confiance" est suggestive, mais l'aimerais en savoir plus sur elle, et sur les raisons pour lesquelles ces deux groupes de variables ont été distingués.

Ma deuxième question est un peu plus compliquée à formuler, et porte sur les rapports entre confiance et incertitude, confiance interpersonnelle et calcul statistique. On voit bien que, dans les transactions bancaires ou autres, chacun des partenaires est obligé de faire confiance. Il y a toujours une part de ce qui peut arriver qui n'est pas explicitable, pas prévisible, pas contractuelle, etc. Il y a aussi des situations dans lesquelles l'incertitude est plus ou moins grande. Dans les rapports entre un banquier et son client, cette incertitude peut se traduire, soit en termes de confiance, soit en termes de calcul. Si le prête cent francs à cent personnes dans la rue, je peux faire des statistiques sur le nombre de personnes qui vont me rembourser, et calculer un taux qui me permettra de m'en sortir. Naturellement, les données seront différentes selon que je me trouve à Las Vegas ou dans une petite ville de quakers. A mon avis, on n'a pas affaire là à un phénomène de confiance interpersonnelle, mais à une sorte de "confiance statistique", reposant sur le fait que, dans une société ou un milieu donné, les gens sont à peu près honnêtes, à peu près prévisibles, etc., et que l'on peut faire des calculs relativement précis sur cet "à peu près". La confiance interpersonnelle intervient vraiment dans des cas comme le suivant : deux clients, dont l'un se trouve dans une situation simple, possède des garanties solides, etc., et l'autre dans une situation compliquée, sans véritables garanties, etc., se présentent devant un banquier, et celui-ci leur consent les mêmes conditions. Cela veut dire que le premier client, malgré tous ces handicaps, inspire confiance au banquier. Autrement dit, il me semble que la notion de confiance interpersonnelle devrait être différentielle. Je la mesurerais, par exemple, comme écart entre le taux d'intérêt consenti à un client déterminé et le taux qui résulterait de la statistique établie sur ce genre de client. Ce caractère différentiel n'apparaît pas dans l'étude, et l'aimerais que nous puissions en discuter.

Enfin, ma troisième question résulte de la définition qui a été donnée par Gilles Van Wijk : "La confiance, c'est l'ensemble des anticipations personnelles proleées sur les initiatives d'un partenaire, et élaborées à partir d'une entente indépendante du contexte des normes sociales et des règles de procédure". Cette définition met en jeu deux dimensions ou deux positionnements assez différents. Le premier positionnement, c'est l'interpersonnel, opposé, d'un côté au psychologique, de l'autre côté au social. La confiance, au sens de Van Wijk, n'est pas du psychologique "générique" (des hypothèses sur la manière dont se comporteraient tous les êtres humains), et n'est pas de la norme sociale, du comportement attendu socialement, etc. Ce serait donc quelque chose d'un peu intermédiaire, qui renverrait à ce que Goffman appelait "l'ordre de l'interaction". Il y a là un débat intéressant, car c'est probablement à ce niveau que l'on peut se poser la question de savoir comment les normes sociales changent, comment il y a de la construction. Le deuxième positionnement est tout-à-fait différent dans son principe : c'est la distinction entre ce qui est explicitable et ce qui ne l'est pas. L'idée de confiance, sous cet aspect, est liée au fait suivant : il est impossible de tout dire dans un contrat. On ne peut pas expliciter tout ce qui pourrait se passer, on n'est pas capable de décrire par avance les situations possibles. Il y a donc, d'un côté, l'informel, l'inexprimé, etc., de l'autre, le formel, l'explicite, l'écrit, le contrat, les procédures. Cette opposition diffère de la première, car on a aussi, dans le fait social, y compris dans le sens le plus durkheimien des "manières de penser, de sentir, et d'agir qui s'imposent aux individus", à la fois de l'explicite et de l'implicite, et même de l'inexplicite. De la même manière, on a de l'explicite et du non-explicite au niveau psychologique et dans l'ordre de l'interaction. Ce genre de phénomène peut être rapproché de ce que l'on observe notamment dans la pratique scientifique. Ainsi, par exemple, la manière dont l'al lu le texte de la communication : il y a des régressions multiples, des coefficients de corrélation, des mesures, des variables, etc., à propos desquels, au fond, j'ai fait confiance, pour au moins trois raisons. La première, c'est que je n'ai pas les données. La seconde, c'est que, si je les avais, ce serait très coûteux pour moi de vouloir vérifier le passage des données au calcul. La troisième, c'est que l'on peut accepter ce que Kuhn appelait un "paradigme". C'est l'idée qu'il n'est pas question de tout expliciter. On doit s'en tenir à des manières d'agir et de penser scientifiques qui sont reconnues tous en étant inexplicables. En quoi, par conséquent, ces deux dimensions - l'opposition de l'ordre de l'interaction à l'ordre psychologique et à l'ordre social, et

l'opposition de l'explicitable au non-explicitable - contribuent-elles à cette nécessité de la confiance ? C'est sur cette question que je voudrais conclure.

François BOURRICAUD. Avant de livrer mes observations, je voudrais souligner le côté très positif du texte qui nous a été soumis en remarquant, comme Jacques GIRIN, que le texte écrit est assez différent du texte oral et que ce dernier souligne mieux, peut-être, la contribution positive à la discussion du problème de la confiance.

Si on réfléchit sur les travaux sociologiques plus ou moins classiques et les situations dans lesquelles la relation de confiance est étudiée, on arrive à quelques propositions simples mais un peu décevantes. Et c'est peut-être en mettant ces propositions les unes au bout des autres, en apercevant par conséquent la limitation de chacune d'elles, que la complexité du phénomène de la confiance se présente avec le plus de clarté.

La première contribution, je crois, des sociologues à l'analyse de la confiance, contribution en elle-même assez décevante comme je le disais, c'est la liaison entre confiance et hiérarchie dans les organisations bureaucratiques. Si on a une organisation bureaucratique de type Wébérien, il est assez clair qu'aux différents niveaux de la hiérarchie, les gens perçoivent les messages qui leur sont transmis et font effort pour exécuter les consignes venant du niveau pertinent de la hiérarchie. C'est du moins ainsi que les choses sont censées se passer, et c'est évidemment très différent de la manière dont elles se passent effectivement. Donc il y a lien, soit à construire soit à restaurer, entre la confiance que les exécutants ont dans le programme et dans les gens chargés de le réaliser et la clarté, la distinction du programme, la qualification, la compétence des gens aux différents niveaux. Voilà, en gros, ce qu'on peut dire. Mais du même coup, la notion de confiance perd tout son caractère mystérieux. Elle devient, en fait, le résultat d'une bonne organisation, c'est-à-dire, d'une bonne définition des tâches et d'un bon recrutement des personnes chargées de l'accomplissement de ces tâches. Il s'agit, par conséquent, d'une vue très limitée. C'est aussi une vue soumise à toutes sortes de critiques et de réserves si les différentes conditions qui viennent d'être énoncées ne sont pas remplies.

Le deuxième type de contribution que les sociologues ont apporté est l'analyse, assez différente de la précédente, de la confiance dans le cadre des institutions professionnelles. Ce sont, par exemple, les études classiques de mon vieux maître Parsons sur la confiance dans la relation thérapeutique qui a été probablement idéalisée au-delà de ce qui était nécessaire mais qui reste un modèle absolument essentiel pour comprendre un certain type de confiance. Je dis bien un certain type puisqu'on suppose que les deux partenaires ont un intérêt commun à la restauration de la santé de la personne malade. Il n'y a donc pas de conflits inextricables et irréductibles. Bref, les conditions dans lesquelles la confiance thérapeutique est définie sont des conditions extrêmement restrictives.

Le troisième type de confiance que les sociologues ont également envisagé, c'est ce que j'appellerais la confiance de type charismatique, la confiance qu'on fait à un personnage tout-à-fait exceptionnel. Mais, je voudrais, tout de suite, observer que cette notion de charisme est des plus détestables parce qu'elle est horriblement confuse. Sous la notion de charisme, il y a la popularité. On ira jusqu'à dire que M. Jack Lang est charismatique. Et il y a aussi autre chose que la popularité quand on parle du charisme de Mahomet ou de Jésus. Ce n'est manifestement pas la même chose. Mais, il y a dans cette troisième catégorie d'études quelque chose de nouveau et de différent par rapport aux deux premières catégories. D'ailleurs, une des questions que je voudrais poser en terminant ce survol sociologique c'est de savoir si pour son client le banquier est du type professionnel, bureaucratique ou charismatique.

Il me reste à aborder une quatrième série de considérations qu'on pourrait introduire sur la confiance et qui sont tout-à-fait extérieures aux analyses sociologiques. Il s'agirait de la confiance définie par un certain type de conjoncture globale, notamment de conjoncture économique. Ma relative rusticité dans ce domaine fait que je me référerai à un classique. Je pense, par exemple, aux considérations de Keynes sur la bourse, sur le marché. Et je pense, d'ailleurs, que ces considérations qui figurent dans le chapitre sur l'intérêt et sur le profit dans *La Théorie Générale* ne sont vraiment compréhensibles que si on a lu le traité sur la probabilité, c'est-à-dire, la conception que Keynes défend de ce qu'est la probabilité contre les théoriciens de la probabilité en termes de fréquences. Pour Keynes, la probabilité n'est pas un rapport entre un événement qui se passe dans un échantillon et un événement qui se passe dans une population totale mais un rapport de convenance entre un jugement et un événement. Il y a là, à mon avis, un autre type de confiance qui se rattache davantage à ce que les opérateurs de la bourse appellent le "bull market" et le "bear market" et, bien entendu, dans la relation, me semble-t-il, entre le banquier et son client, il est très important de savoir si on est dans une situation "bull market" ou "bear market" ou si cette opposition n'a pas de sens pour ce type de rapport client-banquier. Elle n'aurait pas de sens, par exemple, si l'économie est essentiellement contrôlée. Si nous étions dans un système d'économie parfaitement dirigée ou parfaitement contrôlée toutes ces fluctuations seraient très amorties et elles ne seraient pas tout à fait pertinentes ; mais alors, à ce moment-là, le rapport dérive vers une forme bureaucratique ou vers une forme professionnelle.

Martin KILDUFF. Le texte présenté par l'orateur traite d'un sujet de grande importance. Mais en même temps, le concept de confiance est difficile à définir et à mesurer.

La définition de la confiance proposée par Gilles VAN WIJK est très précise. Il s'agit de l'ensemble des anticipations personnelles projetées sur les initiatives d'un partenaire et élaborées à partir d'une entente indépendante du contexte, des normes, des règles ou des procédures. C'est une définition très intéressante par son insistance sur les anticipations et l'indépendance du contexte et des règles.

L'insistance sur les anticipations suscite l'espoir que l'auteur de ce texte cherchera à utiliser la psychologie des construits personnels de George KELLY. Cette théorie prédit un fort degré de confiance quand les partenaires utilisent des construits (ou des catégories, des cadres, etc.) semblables. Mais, au fil de la lecture du texte, j'ai été déçu de voir disparaître l'importance des anticipations.

L'insistance sur les relations interpersonnelles laisse espérer que l'auteur du texte fera recours aux idées ou à la méthodologie du réseau social. Or, ce n'est pas le cas en dépit de la possibilité d'expliquer la confiance comme une relation et non comme un attribut des individus.

Finalement, j'ai été surpris de constater que l'auteur essaie d'expliquer la confiance comme un phénomène indépendant du contexte et des règles. Or, je crois qu'il est très difficile d'expliquer la confiance sans tenir compte de la situation sociale ou des règles formelles et informelles de la vie quotidienne.

Les écrits de Goffman et ceux plus récents de Giddens, par exemple, soulignent l'importance des règles et de la construction sociale des relations interpersonnelles. Si on veut étudier la confiance indépendamment de la construction sociale, il faut alors effectuer des expériences de laboratoire à l'instar, par exemple, de la célèbre expérience de Strickland au sujet de l'attribution de la confiance.

Il y a dans le texte certaines choses qui ne m'ont pas paru très claires. Je n'ai pas bien compris comment la familiarité et le pouvoir sont mesurés. La troisième hypothèse avancée dans le texte est moins claire que les autres. Le débat apportera, peut-être, des précisions sur ces points.

En conclusion, mon impression d'ensemble est positive. J'apprécie la tentative de mesurer et d'expliquer une force, un lien très important de la vie sociale.

DISCUSSION

Réponses de Gilles VAN WIJK aux remarques des rapporteurs

Jacques GIRIN a posé une question sur les deux groupes de variables : pouvoir et familiarité d'une part, autonomie et complexité d'autre part. Pouvoir et familiarité engendrent un potentiel de confiance qui se réalise ou non en présence de complexité et d'autonomie. Ce schéma est extrêmement simple et, là-dessus, je suis d'accord avec les remarques de Martin KILDUFF et de François BOURRICAUD. Je pense, néanmoins, qu'il y a quelque chose d'intéressant à prendre dans ces deux groupes de variables. Les anticipations qui sont formées sur la base historique de la relation. Ceci est en contraste avec les anticipations qui sont formées sur la base du pouvoir et qui sont beaucoup plus immédiates. Le pouvoir définit, en effet, une situation et, par rapport à cette situation, nous allons projeter notre comportement futur. Ces deux variables saisissent une dimension temporelle et créent la possibilité de développer la confiance. La question qu'on peut se poser à ce moment là est : y a-t-il un besoin de confiance ou est-ce que celle-ci n'est qu'une émergence spontanée ? J'ai voulu vérifier cela en introduisant d'abord la notion de complexité qui était au départ de cette réflexion. Ensuite, j'ai introduit la variable autonomie qui est, certainement, liée à la dimension bureaucratique de l'activité d'une entreprise. Donc, voilà pourquoi ces deux groupes ont été formés et définis séparément.

Le deuxième point sur lequel je voudrais répondre est le rôle du contexte. Pourquoi avoir fait cette recherche en voulant, à la manière d'un chirurgien, dépecer tout ce qui fait, certainement intéressant, la richesse du quotidien pour ne retenir qu'un phénomène qui est certainement intéressant mais qui peut perdre de son intérêt si on le sort strictement de son contexte. La réponse à cette question est plus difficile. J'ai voulu ici marquer, très nettement, quelque chose qui était nouveau pour moi, c'est-à-dire, cette notion de confiance. Et, comme pour toute démarche intellectuelle, je pense qu'on a tendance lorsqu'on se définit de nouveaux outils pour penser, à se focaliser énormément sur ces outils avant d'adopter, avec le temps, une vision plus nuancée. Je ne peux donc que faire un certain mea culpa. J'ai certainement posé la confiance comme un concept extraordinaire qui allait tout bouleverser et le n'en suis actuellement qu'au stade suivant qui consiste à le réintroduire dans la réalité.

Martin KILDUFF a formulé une remarque sur l'importance des anticipations et leur disparition ultérieure de

l'argumentation. Je n'ai pas l'impression d'avoir complètement éliminé le concept. Au contraire, il est fondamental et je ne vois pas comment le concept de confiance, tel que je l'ai traité, pourra à un moment quelconque disparaître de la discussion puisque justement c'est celui qui permet de se former une idée assez précise du comportement de l'autre dans l'évolution future de la situation. Autrement dit, grâce à la confiance que nous avons nous pouvons toujours nous faire une idée de ce qui va se passer dans le futur, ce qui n'est pas possible, bien entendu, sans un gros travail de discussion et de négociation lorsqu'on a affaire à une personne inconnue. En un mot, je n'ai pas l'impression d'avoir fait disparaître cette notion d'anticipation.

La relation banquier-client telle que je la définis ne tombe pas, j'en ai du moins le sentiment, dans l'une des catégories professionnelles, bureaucratique, charismatique ou de conjoncture économique telle que François BOURRICAUD les a énumérées et ceci pour la simple raison que la confiance est une notion qui est, à mon avis, préalable dans tout rapport social. Si je pousse cette idée à l'extrême, je dirais qu'un nombre d'individus ne se connaissant pas et qui seraient regroupés dans un huis clos développeraient la confiance en dehors de toute caractérisation de contexte en termes bureaucratique ou autre. Ce serait d'ailleurs une expérience de laboratoire intéressante à tenter.

François BOURRICAUD : Ce que je voulais dire, peut-être ne me suis-je pas très bien exprimé, c'est que l'un des mots importants dans votre exposé est le mot interpersonnel. Cet interpersonnel constitue un moyen de redéfinir la situation. Et ce qu'il apporte de positif dans le fonctionnement de la relation, c'est une possibilité de redéfinition sans rupture. Voilà, seulement votre réponse suppose que vous donniez un poids, peut-être, excessif au terme interpersonnel dans votre définition de la confiance.

Suite des réponses de Gilles VAN WIJK : Une autre remarque de Jacques Girin par rapport aux deux dimensions de la définition de la confiance consistait à se demander s'il n'y avait pas là un point de départ vers l'évolution des normes sociales. Il me semble, effectivement, que c'est l'intention que j'y ai mise. Cette intention était tout à fait implicite et non exprimée mais il y a, certainement, un développement progressif d'une façon de faire. Cette façon de faire peut se propager à travers le groupe et, à partir de là, il y a bien entendu une rigidification qui pourrait, si on poussait la logique plus loin, aboutir à une institutionnalisation, ce qui permet de voir comment les normes peuvent se développer.

Michel BERRY : Mon intervention porte toujours sur la même dimension interpersonnelle de la confiance. L'idée intéressante dans la confiance est celle d'anticipation. Faire confiance, c'est anticiper le comportement de l'autre. Un autre point important dans votre définition de la confiance est l'indépendance des normes sociales et des règles. Mais, en même temps, vous avez pris comme exemple les relations banquier-client qui sont aussi des relations inter-organisationnelles puisqu'il s'agit d'un banquier pris dans une organisation et d'un client qui n'est pas non plus un individu mais qui représente une entreprise. Chacun des deux est fortement pris dans un contexte. Vous avez parlé aussi d'autonomie. Cette variable est importante dans votre argumentation puisqu'il ne faut pas que le banquier soit complètement déterminé. Mais je ne connais pas beaucoup de banquiers qui aient "carte blanche". Les banquiers sont déterminés par des règles. Vous avez employé le mot de justification organisationnelle. Donc, la notion d'organisation réapparaît et, par conséquent, le contexte. Ma curiosité chirurgicale est de savoir comment vous avez pu détacher la dimension interpersonnelle du reste pour la faire entrer dans la moulinette statistique.

Gilles VAN WIJK : J'ai essayé de procéder à cette séparation, du moins dans l'intention et dans la démarche. Je ne voudrais pas préjuger du résultat. Cependant, il faut reconnaître que l'aspect "contexte" apparaît justement dans la variable "autonomie" et cette autonomie n'est jamais totale, mais elle n'est jamais nulle non plus. Il y a donc une marge entre la liberté totale et la détermination absolue. Cette autonomie a été vérifiée plus précisément lorsqu'il s'agissait du banquier qui, généralement, est moins autonome que son homologue d'entreprise. Deuxième point, ces deux individus sont bien sûr pris tous les deux dans une organisation. Mais ils ne parlent pas systématiquement pour l'organisation. Ils négocient pour faire aboutir leur affaire, ils se font des concessions mutuelles qui dépassent parfois l'objectif de l'organisation elle-même. Autrement dit, ils redéfinissent à deux leur domaine d'action alors que si on prend en compte toute la complexité des contextes qui les entourent la situation deviendrait ingérable.

Michel BERRY : Il y a des variables de contexte, les règles de la banque, les rapports de force entre l'entreprise et la banque, les moyens d'action de l'entreprise. Tout ceci participe assez fortement du résultat final. Par ailleurs, les individus ont une marge de manœuvre tout à fait faible au point que la décision serait la même si on changeait un individu par un autre. Par exemple, refuser un prêt à Usinor était, à un certain moment, impossible.

Gilles VAN WIJK : La réponse que je voudrais donner est une réponse pragmatique. Je considère, globalement, deux effets, les effets interpersonnels que je postule comme nettement dominants par rapport

aux effets de contexte. Autrement dit, j'ai fait ce pari et j'ai pu avoir une certaine confirmation de cela dans les résultats.

Romain LAUFER : Il y a un point de désaccord essentiel qui a été souligné par d'autres intervenants. Il s'agit de la phrase "indépendante du contexte, des normes sociales et des règles". Ceci me pose problème et, en même temps, il est évident que la question que vous avez soulignée est intéressante. En plus, il y a beaucoup de rigueur dans la démarche. Et je me demande si la rigueur même ne vous conduit pas à dire quelque chose d'indépendant du contexte, ce qui, à mon avis, est faux.

Quand vous parlez d'indépendance du phénomène de la confiance par rapport aux structures, vous utilisez pour définir la situation des termes comme action, problème, solution, contrainte, anticipation... qui appartiennent tous au discours de la raison et qui sont donc étroitement liés à un certain contexte social. Les anticipations supposent une épistémologie de représentation du monde. La notion d'interpersonnel suppose une conception de la personne, etc. Il y a donc une contradiction interne dans la théorie qui nous est proposée.

Maintenant, j'aimerais dire pourquoi je trouve que vos conceptualisations peuvent être intéressantes. Il y a trois types de légitimité : charisme, tradition, raison, donc trois manières de définir la confiance par rapport à des principes : la foi, le respect et la science. S'il y a une crise de légitimité, il y a une crise de ces principes. C'est-à-dire, la confiance n'est plus donnée mais devient un problème pragmatique. C'est, d'ailleurs, comme cela que j'interprète "indépendant du contexte social". Il faut donc obtenir la confiance. Les quatre mots que vous utilisez me semblent, à cet égard, très significatifs : autonomie, familiarité, pouvoir, complexité. L'autonomie, c'est la raison. La familiarité c'est la tradition. Le pouvoir c'est le charisme (le fait de savoir s'il y en a un qui a de l'ascendant sur l'autre). Ce que je dis est caricatural mais quand il y a une complexité, il y a une crise de légitimité. Et à ce moment-là, la question qui se pose est de savoir lorsqu'il y a une crise de légitimité si cette crise est indépendante du contexte culturel. J'aurais tendance à dire non car ce qu'on utilise dans l'interaction, comme vous dites vous-même, ce sont des éléments du système de légitimité qui constituent des règles. Il est vrai, cependant, que ces règles ne remplissent pas la réalité. Il y a donc un résidu et la question qui se pose est quel est le nom qu'on donne à ce résidu. Si on le qualifie de "vide", c'est-à-dire qu'il n'y a pas de résidu, on se trouve dans une position sophistiquée, sinon on passe à une position essentialiste ou on suppose que le consensus peut être lié soit à une éthique cosmique "édificatrice" comme dirait Habermas.

Armand HATCHUEL : Le cadre conceptuel qui nous a été présenté pourrait être enrichi par d'autres travaux portant sur les prêts bancaires. Les méthodes utilisées par les banquiers sont variées et l'une des voies d'approfondissement de ce type de recherche serait d'en élargir le champ pour voir comment différentes situations sont traitées. Les travaux de J.-C. SARDAS sur les prêts bancaires aux particuliers montrent une formation systématique de règles et de procédures aboutissant à des logiques de décision. Ma suggestion est qu'en ouvrant plus largement la palette, on verrait que le concept de complexité représente une dimension plus grande dans la relation banquier-client.

Ma dernière remarque est qu'il me semble que lorsqu'on étudie des universaux tels que la confiance, la volonté, etc., il faudrait d'abord essayer d'épuiser toutes les explications traditionnelles possibles et ce n'est que lorsqu'on les aura épuisées qu'on fera apparaître le phénomène de confiance. Personnellement, j'aurais été tenté d'étudier des prêts bancaires apparemment tout à fait irrationnels, c'est-à-dire qui ne sont explicables ni par le contexte, ni par la garantie ou autres et c'est à ce moment-là qu'on isolerait le phénomène de la confiance.

Jean-Gustave PADIOLEAU : Il me semble qu'un élément important du contexte serait de partir du fait qu'un banquier new-yorkais ne prête pas de la même façon que son homologue péruvien. Par là, je veux simplement dire que lorsqu'un banquier accorde un prêt, il fait en même temps des anticipations sur un certain nombre d'indicateurs comme l'inflation ou de nouveaux produits financiers. Seulement, ces paramètres sont très importants dans la formation de la confiance chez le banquier ne relevant pas de l'interpersonnel.

IV. OUTILS DE REPRESENTATION ET ORGANISATION

Rôle des représentations graphiques et analytiques simples dans le développement de la coopération Marketing / Bureau d'Etudes chez un grand constructeur automobile

Albert DAVID¹

CGS - Ecole des Mines - LAMSADE

Rapports de :
Christophe MIDLER, C.R.G
Bernard RAMANANTSOA - HEC-ISA

Notes sur la discussion, établies par Daniel FIXARI, CGS - Ecole des Mines de Paris

Séance du 2 mai 1989, présidée par Jacques GIRIN, C.R.G

¹ L'intervention qui sert de support à cet article a été faite lorsque l'auteur était au LAMSADE (Laboratoire d'Analyse et Modélisation de Systèmes pour l'Aide à la Décision), Université Paris-Dauphine.

L'évolution des sciences de gestion dans les années soixante a eu pour conséquence, entre autres, un important développement des théories et des pratiques du marketing. Les années soixante-dix ont donc vu la création de départements Marketing dans les grandes entreprises industrielles françaises. Dans l'industrie automobile, ces jeunes départements Marketing - ils ont entre dix et quinze ans aujourd'hui - ont dû, quelque fois non sans difficultés, s'implanter et développer leur influence auprès de Bureaux d'Etudes beaucoup plus anciens et employant plusieurs milliers de personnes. On a ainsi concrétisé sur le plan organisationnel la prise en compte, pour la conception des véhicules futurs, des aspects liés aux perceptions et aux préférences des consommateurs.

Comment alors faire le lien entre les caractéristiques techniques du produit et la manière dont ces caractéristiques s'assemblent, sont perçues et valorisées par les clients ? Département Marketing et Bureau d'études sont détenteurs, représentants et gardiens d'une vision spécifique, d'un point de vue particulier sur le produit : au Bureau d'Etudes, la définition technique, au Département Marketing, le centrage du produit futur par rapport aux attentes du marché en termes de produits et d'image de marque.

Les idées que nous allons développer dans les pages qui suivent sont issues d'une intervention de deux années et demie au sein d'un grand constructeur automobile français. Le demandeur et bénéficiaire de l'intervention était le Service Synthèse Marketing, qui dépend de la Direction du Produit et qui conçoit, en collaboration avec les Chefs de Produit Marketing, les cahiers des charges marketing des produits nouveaux (voir l'organigramme en annexe). L'objectif initial de la recherche était d'analyser, à partir du poste d'observation Marketing, les processus de décision et de négociation relatifs à l'élaboration des cahiers des charges des véhicules futurs, en particulier à l'interface entre Marketing et Bureau d'Etudes, dans la perspective de la conception et de l'introduction de procédures et d'outils (un Système Interactif d'Aide à la Décision) permettant une élaboration concertée des cahiers des charges, donc une coopération entre Service Synthèse Marketing et une ou plusieurs équipes du Bureau d'Etudes.

En quels termes peut-on formuler la problématique de la construction de cette coopération ?

Lorsque, au sein d'une entreprise de cette taille, une équipe de quinze personnes, le Service Synthèse Marketing, tente de coopérer avec une équipe du Bureau d'études, elle outrepassse le rôle qui lui est imparti par la division fonctionnelle du travail et la séquentialité de procédures héritées du taylorisme. La coopération de deux groupes d'acteurs qui auparavant ne travaillaient pas ensemble (Figure 1) signifie la confrontation de cultures professionnelles, de stratégies, de représentations différentes et potentiellement conflictuelles. De nouveaux problèmes surgissent, que les pratiques d'évitement et de compétition permettaient de ne pas poser clairement. Coopérer n'est pas seulement élaborer ensemble le cahier des charges des véhicules futurs ; c'est aussi, implicitement, élargir l'espace de décision et négocier son contrôle.

Si, en outre, un intervenant extérieur est chargé d'analyser les possibilités de coopération et de proposer des procédures et des outils formalisés d'aide à la décision, on peut voir la construction d'une telle coopération comme l'interaction de trois sous-systèmes : les deux équipes au sein de l'organisation (dans notre exemple, le Service Synthèse Marketing et le Département Acoustique du Bureau d'études), et l'intervenant, avec les outils et les procédures que sa formation, l'institution à laquelle il appartient, la nature des problèmes à traiter l'amèneront a priori à proposer.

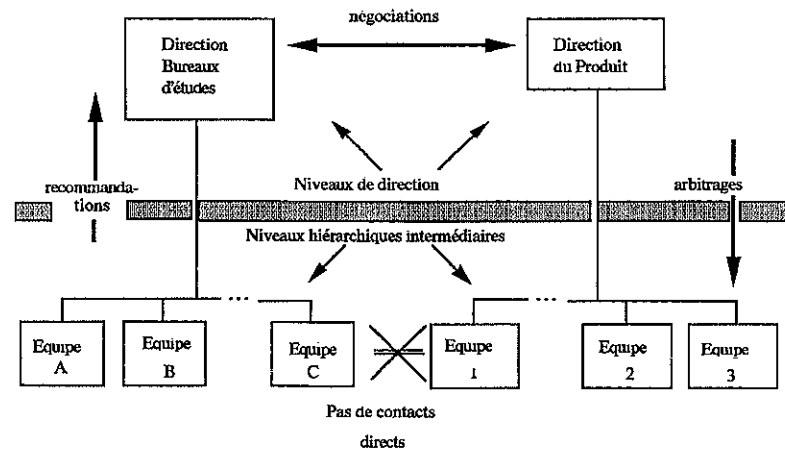


Figure 1 : Schéma simplifié des relations théoriques entre niveaux hiérarchiques.

Nous allons montrer que dans un tel contexte, l'utilisation de tous les outils - aussi simples soient-ils - d'aide à la décision, ou plus modestement d'aide à la représentation des points de vue, suppose remplies un certain nombre de conditions organisationnelles. Nous verrons que les savoirs, qui sont produits par la confrontation des points de vue marketing et technique et par l'interaction qui se fait entre l'organisation réelle et celle qui est implicitement véhiculée par les outils utilisés, sont générateurs d'une certaine forme de changement organisationnel.

Nous nous appuyerons pour cela sur trois exemples issus de notre intervention : la constitution d'une base de données, le pouvoir structurant d'un graphique, l'utilisation d'une équation de régression à des fins de simulation et de prévision. Il nous faut, auparavant, caractériser brièvement la logique des processus de décision au sein desquels nous intervenons.

1. LE MARKETING A LA CONQUETE DU BUREAU D'ETUDES : UNE MISSION IMPOSSIBLE ?

1.1. SEQUENTIALITE ET PARALLELISME.

Les processus de conception des produits nouveaux sont marqués, dans cette organisation¹, à la fois par la sequentialité et le parallélisme.

Parallélisme parce que la division du travail fait que les différents sous-systèmes concernés par un projet commencent à y travailler simultanément. Ils développent donc des réflexions et des projets partiels dont les conséquences s'avèrent, à terme, incompatibles.

¹ Comme dans d'autres, que H. Mintzberg appellerait bureaucraties mécanistes. Voir Structure et dynamique des organisations, Edition d'Organisation, 1982.

Sequentialité parce que le document qui concrétise l'avancement du projet, c'est-à-dire le cahier des charges, traverse chacun des sous-systèmes sans que l'interface entre les logiques locales successives soit gérée aux niveaux hiérarchiques intermédiaires.

Les cahiers des charges des véhicules futurs sont le reflet des processus de décision qui les ont engendrés : le cloisonnement des travaux et la linéarité du cheminement du projet à travers les différents services ont pour conséquence une attention séquentielle aux objectifs, c'est-à-dire que les premiers cahiers des charges marketing et technique sont élaborés en considérant chaque prestation du produit (pour le Marketing) ou chacun des aspects techniques (pour le Bureau d'études) de manière séparée et indépendante : les liaisons horizontales entre équipes d'un même département ou entre départements, non prises en compte par les procédures, ne le sont pas non plus dans les cahiers des charges : si l'équipe responsable de l'insonorisation et celle qui s'occupe du confort ne travaillent pas ensemble, ou si ces deux équipes ont des supérieurs hiérarchiques qui ne se rencontrent pas, alors les objectifs correspondants du cahier des charges seront également indépendants.

La conséquence majeure de la linéarité du chemin suivi est que le seul lien qui existe entre les deux parties prenantes de la décision est le message lui-même, concrétisé par le cahier des charges. Le caractère séquentiel de la procédure empêche, par construction, le message de porter avec lui le contexte, la logique, la rationalité qui lui ont donné naissance. Le problème du passage d'une représentation marketing à une représentation technique peut alors être analysé comme un problème de traduction.

1.2. UN PROBLEME DE TRADUCTION

Ce simple enchaînement linéaire des procédures signifie donc l'action successive, sur un même objet, de deux codes qui s'ignorent. Dépouillé d'une partie de sa finalité, le message marketing devient ambigu, c'est-à-dire multi-finalitaire : il pourra donc être interprété de multiples manières par le Bureau d'Etudes. C'est une forme particulière de surcodage¹, qui peut produire une décision finale imprévue, et en tout cas peu cohérente avec la finalité initiale du message marketing.

En outre, le Marketing raisonne à un niveau très agrégé, qui est celui de la perception du produit par les consommateurs. Par contre, la traduction physique concrète d'une prestation met en jeu un grand nombre de variables techniques très précises. Une réalité perçue par les passagers d'un véhicule, par exemple le caractère feutré de l'insonorisation ou le confort des sièges, peut recouvrir une alchimie extrêmement complexe des caractéristiques techniques (parfois plusieurs milliers) qui contribuent à produire cette perception.

Autrement dit, un message en apparence clair et précis ("améliorer le confort acoustique") peut recevoir en réalité un très grand nombre de réponses. Il existe donc une ambiguïté dans l'information transmise liée à la différence très importante de niveau d'agrégation qui existe entre la formulation Marketing du problème et sa réalité technique.

Cette ambiguïté est néanmoins nécessaire.

D'un côté, l'absence totale de communication entre Marketing et Bureau d'Etudes signifierait la destruction partielle du sous-système de conception des produits futurs au sein de l'organisation². A l'inverse, la compréhension exacte par le Bureau d'Etudes de toute l'information émise par le Marketing à son intention supposerait que les codes employés soient les mêmes, donc que les deux sous-systèmes n'en fassent qu'un. Marketing et Bureau d'Etudes seraient alors un seul et même département, l'ingénieur et

¹ Sur cette notion de surcodage, se reporter à L. Sfez, Critique de la décision, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, troisième édition, 1981.

² Bien que théoriquement le Bureau d'Etudes puisse fort bien concevoir un véhicule nouveau sans le Marketing...

L'homme de marketing se confondant en une seule personne. Cette unification n'est que théorique : elle serait vécue, en pratique, comme l'instauration d'une transparence complète rapidement insupportable pour des acteurs restés distincts sur l'organigramme.

La solution "optimale", pour reprendre l'expression d'H. Atlan¹, consisterait donc à dépasser le stade de coopération minimale que représentent les procédures séquentielles en vigueur, mais en restant largement en deça de l'élaboration - de toute façon impossible - de messages marketing dont l'absence totale d'ambiguïté empêcherait tout surcodage créatif de la part du Bureau d'Etudes.

Séquentialité et différence de niveaux d'agrégation n'expliquent pas tout : un message marketing peut être clair, bien compris et néanmoins ignorer.

1.3. UNE LOGIQUE DE LA NEGOCIATION : COMPETITION ET EVITEMENT.

Les comportements des acteurs à l'interface entre Marketing et Bureau d'Etudes sont révélateurs d'une certaine logique de la coopération qui, dans le cas que nous avons vécu comme probablement dans nombre d'organisations à structure bureaucratique, relève à la fois de la compétition et de l'évitement.

Ni l'ajustement mutuel, ni la supervision directe ne sont des modes de coordination applicables de manière systématique dans une organisation de grande taille. Même si la standardisation des qualifications ou des procédures est importante, même si la culture de l'organisation est forte et les valeurs bien définies, même si la communication entre les différentes parties prenantes de la décision est intense et de bonne qualité, aucun acteur, aucun groupe ne peut être complètement informé de ce qui se passe au sein d'autres groupes de l'organisation. Il n'en aurait ni le temps, ni la possibilité : ce serait passer outre au principe de non-ingérence dans les préoccupations d'acteurs affectés à d'autres territoires par l'organigramme officiel, ce serait développer et afficher des compétences non prévues, donc non légitimes².

Nous retrouvons donc ici une caractéristique des grandes organisations repérée depuis longtemps par J.G. March et R.M. Cyert³ sous le nom d'organizational slack.

L'organizational slack désigne le jeu, la marge qui existe entre les différents sous-systèmes de l'organisation, et qui permet à chacun d'agir, d'évoquer, de décider sans pour autant qu'en deça de certaines limites les activités des autres sous-systèmes en soient affectées. Cela signifie concrètement que des projets concurrents peuvent se développer en parallèle dans différents endroits de l'organisation sans que pour autant la cohérence du fonctionnement d'ensemble du système en soit menacée, ce qui est impossible dans des systèmes plus transparents. Il y a donc concurrence implicite entre des conséquences non nécessairement connues de décisions locales, partielles, prises au sein de sous-systèmes distincts.

Ce "jeu organisationnel", véritable opacification des interfaces entre sous-systèmes, représente en fait une tolérance à l'ambiguïté c'est-à-dire, pour l'organisation, la possibilité d'un degré de redondance important, condition de survie et d'adaptabilité des systèmes complexes. L'organizational slack ne doit donc, pas plus que l'ambiguïté, être considéré de manière négative, malgré des traditions culturelles⁴ qui en rendent difficile la reconnaissance officielle.

¹ Voir, à propos de l'ambiguïté, une analogie troublante avec les systèmes biologiques dans H. Atlan, *Entre le cristal et la fumée*, Editions du Seuil, 1979, pages 49 et suivantes.

² D'où le fait qu'une coopération réelle suppose de véritables stratégies de conquête, et de belles parties de bras de fer entre les partisans de la coopération et les autres, qui ne veulent pas se laisser envahir...

³ A Behavioural Theory of the Firm, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1963.

⁴ Et aussi, naturellement, des intérêts stratégiques.

L'organizational slack permet donc à un acteur d'ignorer au moins une partie de ce que font ses collègues d'autres équipes ou d'autres départements. Cette ignorance peut-être volontaire : nous appellerons alors évitement la stratégie qui consiste à "ne pas vouloir savoir ce qui se passe à côté". Il est en effet plus confortable, dans une organisation de ce type, de respecter l'organigramme que de confronter trop tôt son point de vue et ses projets à ceux d'autres acteurs.

Prenons un exemple simple.

L'équipe A qui travaille sur le moteur et son implantation dans le châssis n'a que peu de contacts avec l'équipe B qui conçoit les phares. Les phares conçus par l'équipe B peuvent ne pas s'adapter facilement en raison de contraintes très importantes liées au moteur et à sa disposition dans le véhicule.

Si l'équipe B l'ignore, il est probable que la hiérarchie lui imposera une modification des phares. Mais si elle le sait, et si elle adopte une stratégie d'évitement, alors elle peut utiliser son système d'action concret - par exemple ses bonnes relations avec les stylistes - et développer un système d'alliances avec des acteurs plus importants pour qu'au moment de l'arbitrage, ce soit la disposition du moteur et non celle des phares qui soit remise en cause.

Cette équipe aura alors réussi à associer ses phares à des contraintes de style ou d'aérodynamisme, l'ensemble formant un contrepoids suffisamment important pour faire échec aux motoristes, ce qu'elle n'aurait évidemment pu réaliser seule.

Il est donc à peine caricatural de dire que dans ce type d'organisation, le dessin des phares peut avoir des conséquences qui remettent en cause certaines options pourtant beaucoup plus "lourdes". L'analyse stratégique dirait que l'équipe responsable des phares peut, par le double jeu de l'évitement et de la construction d'alliances, réduire la zone d'incertitude, donc l'autonomie, donc le pouvoir d'équipes théoriquement plus puissantes.

Considérons globalement les relations entre Marketing et Bureau d'Etudes. Les stratégies d'évitement et de compétition peuvent prendre deux formes.

La première correspond à un affrontement direct : les deux départements défendent explicitement des points de vue incompatibles. Face à une demande du Marketing, le Bureau d'Etudes peut, par exemple, répondre que l'objectif proposé n'est pas réalisable techniquement, à moins de moyens financiers et humains supplémentaires importants, sans que le Marketing puisse réellement savoir si l'argument est fondé ou s'il est un prétexte à l'évitement.

La seconde est plus discrète, mais très efficace. Elle consiste, pour le Bureau d'Etudes, à accepter sans discuter certains objectifs du cahier des charges marketing, puis à jouer à la fois sur l'organizational slack et sur l'ambiguïté des messages marketing pour agir ensuite comme bon lui semble. L'évitement est alors une compétition implicite.

Les deux groupes d'acteurs sont donc conduits, de manière fort logique, à prendre des marges de sécurité : si le Marketing souhaite que le véhicule futur consomme 6 litres aux 100 km, il demandera 4 litres. Le Bureau d'Etudes, le sachant, négociera cet objectif à 5 litres, pour se ménager une marge en cas de dérive trop importante. Ce type de négociation est vécu par les acteurs comme une désagréable discussion de marchands de tapis. Le problème est que chacun met évidemment la mauvaise foi sur le compte de l'autre. Nous voyons donc que, dans un tel système, la meilleure stratégie individuelle consiste à opacifier les relations entre équipes ou entre départements pour se protéger contre des contraintes indésirables. Chacun va donc chercher à préserver la zone d'incertitude qu'il contrôle et à l'augmenter, si possible, par différents jeux, par exemple

la construction d'alliances ou la budgétisation, au détriment, naturellement, de l'intérêt collectif¹

Il est clair que la pratique quotidienne de l'action collective va renforcer l'évitement et la compétition. En effet, évitement et compétition favorisent le développement de discours spécifiques, de logiques locales concurrentes, de finalités divergentes, et enfin de cultures qui, s'ignorant elles-mêmes faute de miroir, faute de contacts avec d'autres cultures, font croire à chacun qu'il détient seul la bonne représentation des problèmes.

Cette ignorance réciproque et cette illusion d'universalité engendrent et renforcent des interprétations des comportements de l'autre basées sur la méfiance : "ils font n'importe quoi", "c'est complètement irrationnel", "ils font de la rétention d'information", "on ne peut pas discuter avec eux", "ils partent bille en tête sur le moteur transversal", "il faut lancer le cahier des charges marketing plus tôt, sinon le Bureau d'Etudes démarre sur n'importe quoi", ou encore : "ici, on fait de la belle bagnole ; si le Marketing n'est pas capable de la vendre, c'est qu'il ne fait pas son boulot", etc., sont des commentaires fréquemment entendus.

On voit donc que la communication Marketing / Bureau d'Etudes est difficile : séquentialité des procédures, division fonctionnelle du travail, stratégies d'évitement et de compétition font que la route vers la coopération, vers un mode plus collectif, plus concerté de prise de décision, paraît semée d'embûches. Il est néanmoins intéressant de constater que l'organizational slack, qui permet l'évitement, permet aussi de développer localement des pratiques coopératives en contradiction avec les procédures en vigueur sans pour autant affecter directement le fonctionnement d'autres services, rendant ainsi possibles des expérimentations locales non officielles, une sorte de "conception évolutive" de nouvelles pratiques organisationnelles, peut-être la seule stratégie efficace de développement d'une coopération aux niveaux hiérarchiques les plus proches du terrain².

Tel est le paysage organisationnel au sein duquel nous allons maintenant évoquer le rôle joué par des représentations graphiques et analytiques simples dans la construction de la coopération entre Marketing et Bureau d'Etudes.

2. CAHIER DES CHARGES ORGANISATIONNEL ET RÔLE DANS LA CONSTRUCTION DE LA COOPÉRATION DE REPRÉSENTATIONS GRAPHIQUES ET ANALYTIQUES SIMPLES.

Envisager d'emblée une coopération entre Service Synthèse Marketing (10 personnes) et l'ensemble du Bureau d'Etudes (3000 personnes) était impossible. Nous avons donc restreint le champ de l'étude à une prestation, l'insonorisation, ce qui permettait à la fois d'avoir une relation équilibrée (le Département Acoustique du Bureau d'Etudes emploie lui aussi une dizaine de personnes) et d'étudier du point de vue marketing et technique un domaine restreint, mais suffisamment difficile pour révéler les principaux aspects des rationalités des deux groupes d'acteurs. Ce que nous dirons ci-dessous se réfère implicitement à cette prestation.

¹ Cet intérêt collectif reste à définir. Nous faisons ici référence à la fois à des aspects financiers et à des possibilités d'innovation que ce type de relation restreint considérablement.

² L'expression est empruntée à J.C. Courbon, qui l'a inventée à propos de la conception de systèmes d'information et de systèmes d'aide à la décision. Voir par exemple J.C. Courbon, Les S.I.A.D. : outils, concepts et modes d'action, Afcet, Interfaces n° 9, juillet 1983.

³ Pour une histoire de la gestion transversale des projets voir C. Midler, "L'apprentissage organisationnel d'une nouvelle logique industrielle : émergence de la gestion par projet chez Renault de 1970 à 1985." Contribution au colloque "La gestion des entreprises dans une perspective historique", Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique, 1988.

2.1. CONSTITUTION D'UNE BASE DE DONNÉES : ASPECTS STRATÉGIQUES ET CULTURELS.

Le simple fait de construire et d'utiliser un tableau multicritère ou même, plus simplement, un tableau d'évaluation, suppose remplies un certain nombre de conditions d'ordre stratégique et culturel

Ce type de tableau constitue, tout d'abord, une forme d'organisation de la pensée qui ne va pas nécessairement de soi. Il fait partie, en effet, de la culture des statisticiens, des chercheurs et des praticiens du marketing quantitatif, de l'analyse des données multidimensionnelles, de l'aide à la décision multicritère. Dans ces domaines, une analyse, une étude, une recherche commencent souvent par une collecte de données et par leur présentation sous forme de tableaux. Il faut disposer d'un échantillon représentatif, d'un ensemble d'actions possibles suffisamment important. C'est une manière d'envisager la formalisation et la résolution des problèmes, c'est une rationalité parmi d'autres : il n'est pas évident, il ne va pas de soi que tout le monde doive travailler de cette manière pour être efficace. En particulier les acousticiens du Bureau d'Etudes effectuent des essais non pas pour obtenir une vue globale du marché mais pour analyser certaines techniques utilisées par la concurrence. L'acousticien n'a donc pas nécessairement besoin d'une base de données au sens où l'entend le Marketing.

Construire avec le Bureau d'Etudes une base de données techniques, c'est donc probablement l'obliger à travailler selon une logique qui n'est pas la sienne et qui produit des résultats dont il n'a pas nécessairement besoin.

Cette façon d'aborder les problèmes paraîtra pourtant très naturelle au Marketing : les informations dont il dispose sont collectées et les outils avec lesquels il les traite sont conçus pour une approche synoptique et non séquentielle, c'est-à-dire que l'ensemble des objets doit être connu, prévu ou estimé au moment de l'analyse, alors que l'acousticien peut très bien, dans une démarche expérimentale, traiter les problèmes au cas par cas, s'arrêtant à la première solution satisfaisante sans qu'il soit nécessaire de poser formellement un ensemble d'alternatives.

Il nous faut aller plus loin : la constitution d'une base de données pose non seulement des problèmes liés aux différentes cultures professionnelles en présence, mais également des problèmes liés aux stratégies des acteurs concernés.

Lorsque les différents outils et modèles qui peuvent aider à décrire ou à analyser un problème sont proposés et mis en place, les données nécessaires sont trop souvent considérées comme "données". Il est effectivement assez difficile de constituer une base de données pour l'acoustique qui soit homogène et complète. Ces difficultés correspondent au fait que cette information est coûteuse, longue à collecter, que se posent des problèmes de mesure, d'imprécision, d'ambiguïté, d'arbitraire. L'acoustique est une prestation transversale : le bruit est généré par l'ensemble du véhicule, la prestation interfère avec pratiquement toutes les autres.

On néglige en général un second aspect, pourtant bien connu des négociateurs, qui est la dimension stratégique de l'information : communiquer à ses partenaires de négociation - même coopérative - une partie des éléments qui fondent son point de vue, c'est leur offrir une possibilité de contrôle supplémentaire, c'est aussi, parfois, avoir soi-même l'opportunité d'influencer le cours des décisions.

Lors de notre intervention, nous avons reçu de l'un des acousticiens un tableau évaluant les performances acoustiques d'une dizaine de véhicules. Parmi les évaluations, il s'en trouvait une particulièrement mauvaise en bruits de roulement, sur un véhicule de la marque, qui apparemment ne semblait pas la mériter. Il s'était en fait produit la chose suivante : les ingénieurs du Bureau d'Etudes sont juges, entre autres, sur leur créativité, ce qui les conduit assez systématiquement à dessiner des pièces nouvelles. Cet acousticien avait conçu un nouveau système de filtrage au niveau des suspensions. Ce système était très élégant, très performant, mais coûteux. Naturellement, l'acousticien souhaitait vivement que ce projet soit adopté. De plus, après avoir approfondi l'étude des

bruits de roulement, il était devenu encore plus expert en la matière. Biais d'expert et intérêt stratégique s'étaient donc combinés pour que les véhicules de la marque soient involontairement (biais d'expert) et volontairement (intérêt stratégique) sous-notés, afin que la hiérarchie, alarmée par un si mauvais score, retienne le procédé technique sur les véhicules futurs.

Bien que cet exemple soit un peu caricaturé, il apparaît clairement que les stratégies des uns et des autres peuvent s'avérer incompatibles avec les hypothèses que font les outils d'aide à la décision quant à l'"honnêteté" des données qu'elles traitent.

2.2. LOGIQUE DE L'APPRENTISSAGE PAR CONFRONTATION DIRECTE DES POINTS DE VUE : LA RAISON GRAPHIQUE¹.

Que se passe-t-il lorsque Service Synthèse Marketing et Département Acoustique du Bureau d'études, lors d'une première réunion de travail, confrontent leurs représentations de la prestation acoustique ? On peut reprendre ici le schéma proposé par J.C. Courbon² :

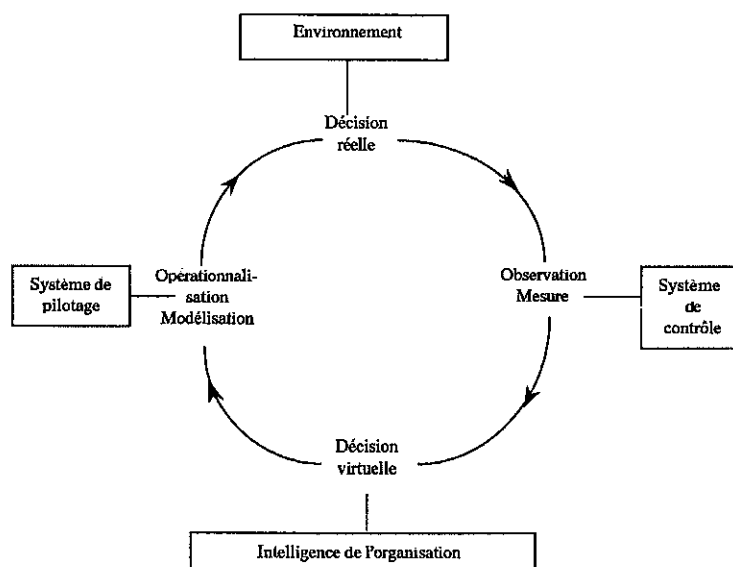


Figure 2 : le cycle de la décision (d'après J.C. Courbon).

Avant de confronter leurs points de vue, les équipes ont un schéma qui leur est propre :

- pour le Marketing, les Courants Commerciaux³ constituent une partie importante du système de contrôle. C'est par eux qu'il observe le comportement des consommateurs sur

¹ Par analogie avec le livre de J. Goody, La raison graphique, Editions de Minuit, 1979, traduit de l'anglais.

² J.C. Courbon, Processus de décision et aide à la décision, Economies et Sociétés, série Sciences de gestion n° 3, tome XVI, n° 12, décembre 1982.

³ Enquête annuelle effectuée sur les marchés français et européen par la SOFRES. Plus de 25000 personnes sont interrogées en France sur leur véhicule (acheteurs de véhicules neufs).

le marché actuel. L'analyse des données Marketing va permettre une compréhension, une intelligence du marché, mais également du rôle du Département Marketing au sein de l'organisation. C'est une décision virtuelle (représentation), qui se traduit concrètement, entre autres, dans l'élaboration des cahiers des charges, qui constituent alors le système de pilotage. La décision réelle, c'est, en quelque sorte, la sanction du marché.

- pour le Bureau d'Etudes, le système de contrôle est constitué par la mesure et l'observation d'un certain nombre de véhicules du marché. La décision virtuelle est la représentation que se font du problème acoustique les ingénieurs du Bureau d'Etudes, représentation qui, comme pour le Marketing, engendre un système de pilotage plus ou moins explicite, plus ou moins formalisé, qui permet de prendre les décisions, c'est-à-dire d'engager des recherches ou de réaliser concrètement un projet.

Chacune des représentations est à la fois assez ouverte pour absorber une partie des changements induits issus des décisions réelles et suffisamment fermée pour être difficile à remettre en cause. En d'autres termes, il existe une cohérence interne entre les représentations en vigueur et les systèmes de contrôle qui les alimentent, cohérence qui rend possible une ignorance durable de certains aspects du problème ou de certaines évolutions : la théorie et les instruments d'observation et de mesure semblent s'engendrer mutuellement. Dans cette perspective, la rencontre Marketing/Bureau d'Etudes constitue un choc pour chacun des cycles décisionnels : chaque représentation va en effet devoir absorber les changements, les perturbations issus du système de contrôle de l'autre.

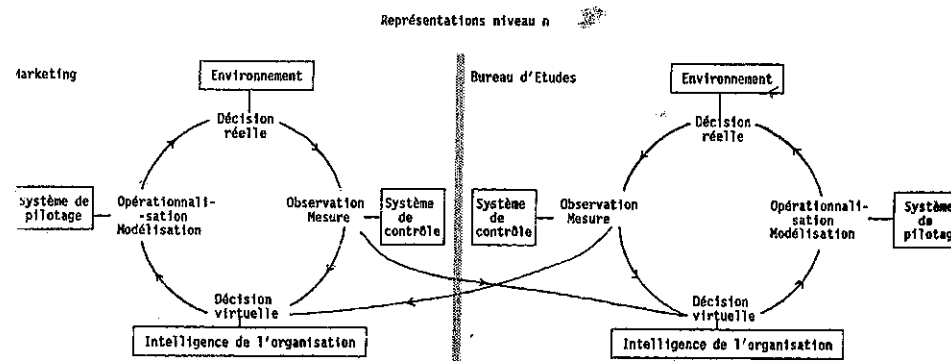


Figure 3 : Coopération Marketing/Bureau d'études : l'interaction des cycles de décision.

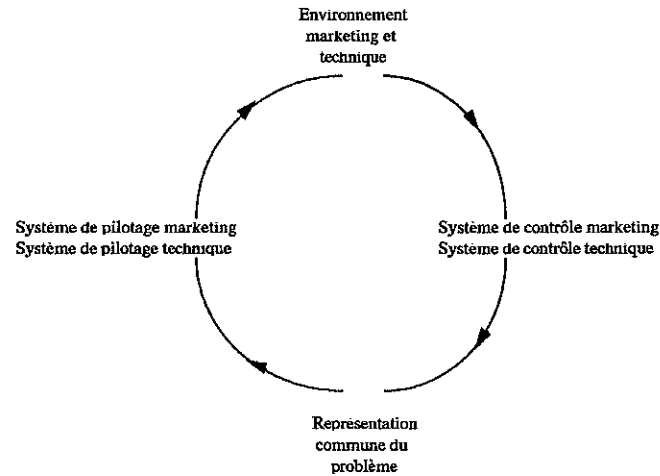


Figure 4 : Vers une représentation commune du problème ?

Dans une logique de coopération, les quatre éléments du cycle devraient progressivement s'harmoniser (voir figure 2.2), ce qui ne les empêcherait pas de rester distincts au sein de l'organisation ; chacun garde son domaine de compétence. Simplement, chacune des représentations devrait évoluer de manière à pouvoir intégrer à la fois les informations qui proviennent du système de contrôle Marketing et celles qui proviennent du système de contrôle du Bureau d'Etudes.

Il fallait donc, pour une première rencontre avec le Bureau d'Etudes, trouver une manière de représenter le point de vue Marketing qui soit à la fois parlante, synthétique, pour permettre une réaction immédiate du Bureau d'Etudes, et suffisamment "honnête" pour que notre démarche ne soit pas reçue comme une manœuvre. Nous voulons dire par là que le Marketing devait montrer clairement au Bureau d'Etudes qu'il lui soumettait certains résultats pour obtenir un avis, des commentaires, et non pour lui dicter des décisions, et qu'il était donc prêt à remettre en cause, lui aussi, son propre point de vue.

Compte-tenu de ces objectifs, et du fait que les données Marketing étaient limitées à un historique des notes d'insonorisation et à une note d'absence de bruits et vibrations pour l'année 1985, la représentation sous forme de graphe XY était la plus simple (figure 2.3).

Six raisons principales expliquent, nous semble-t-il, le succès de cette représentation comme support pour la confrontation des points de vue.

- Premièrement, le Bureau d'Etudes ne dispose pas - du moins n'en a-t-il pas fait mention - de graphiques équivalents représentant le point de vue technique. Il était donc pour eux très séduisant d'avoir sous les yeux, directement, l'ensemble du marché.

- Deuxièmement, un graphe XY est une carte. Il fait donc appel à un code très naturel, très connu, qui est celui des cartes, donc celui d'une analyse des proximités dans un espace muni d'une distance euclidienne, et sans déformation puisque sa dimension est de

deux¹. Il est donc possible d'analyser directement les proximités entre les véhicules du marché, de repérer des regroupements, des oppositions, sans même nécessairement regarder les coordonnées des points. Cette simplicité, cette apparente absence d'ambiguïté du code graphique ont joué un rôle très important.

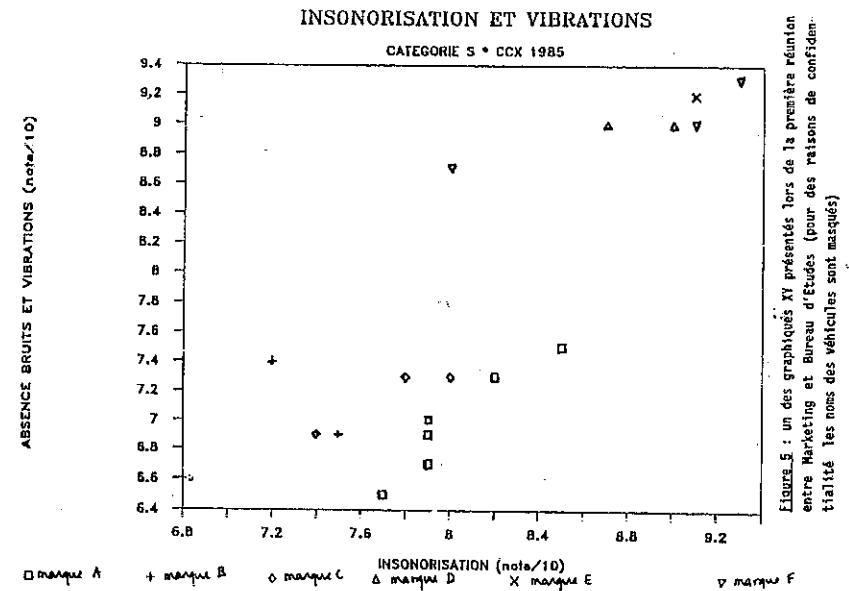


Figure 5 : un des graphiques XY présentés lors de la première réunion entre Marketing et Bureau d'Etudes (pour des raisons de confidentialité les noms des véhicules sont masqués)

- Troisièmement, nous nous sommes volontairement abstenus de commenter ces graphiques au-delà de quelques explications sur les variables représentées. D'ailleurs, le Bureau d'Etudes ne nous en a pas laissé le temps. Tout commentaire aurait été une rationalisation, une limitation, issues d'un code Marketing : "toute communication réelle est une appropriation-déformation du discours de l'autre. C'est une reconstruction interne, une restructuration du système de croyances, de la représentation, en fonction des stimuli recus². Il était donc important ici de laisser le Bureau d'Etudes s'approprier (et déformer) les graphiques (les stimuli) pour faire sa propre analyse.

- Quatrièmement, la légitimité des Courants Commerciaux était suffisamment prouvée pour que les notes qui servaient de base aux graphiques soient considérées comme crédibles : l'enquête est effectuée par la SOFRES à partir de plus de 25000 questionnaires, et le Marketing connaît certains des biais associés aux notes et sait les traiter. La perspective d'une rencontre avec le Bureau d'Etudes l'avait d'ailleurs incité à préparer des réponses à d'éventuelles questions et mises en doute à ce sujet. Si, dans le cours de la discussion, le Bureau d'Etudes a effectivement interrogé le Marketing sur la crédibilité des notes, le travail s'est ensuite rapidement reorienté vers des commentaires techniques pouvant expliquer la satisfaction des consommateurs. La crédibilité du point

¹ Nous faisons allusion à des représentations issues de l'Analyse en Composantes Principales, où l'interprétation des proximités entre objets est possible à condition qu'ils soient bien représentés, et où, par conséquent, une lecture directe du graphique peut conduire à des erreurs.

² E. Jacquet-Lagrèze, communication personnelle.

de vue Marketing reposait donc en partie sur la légitimité statistique des Courants Commerciaux.

- Cinquièmement, le climat de confiance qui régnait lors de cette première rencontre a permis une discussion fructueuse, coopérative, quasi-amicale entre les différents acteurs. Deux raisons à cela : d'une part, la hiérarchie du Bureau d'Etudes n'assistait pas à la réunion et, d'autre part, comme nous l'avons déjà souligné, les divers participants se connaissaient assez bien, comme en a témoigné le premier quart d'heure de discussion, consacré aux dernières vacances de neige...

- Sixièmement, enfin, le succès s'explique par le contenu informationnel des graphiques, par les notes obtenues par les différents modèles. On peut supposer que si le Bureau d'Etudes ne s'était pas du tout reconnu dans les perceptions et les préférences des consommateurs, il aurait tenté de rejeter les graphiques. Si, à l'inverse, les deux représentations avaient été en parfaite concordance, nous serions peut-être allés moins loin dans l'exploration du problème, aucune des représentations ne se sentant alors remise en cause. Les graphiques révélaient en fait un certain nombre de points d'accord.

Mais deux désaccords ont véritablement provoqué l'interaction des points de vue :

- les scores moyens de la marque en insonorisation et mauvais en vibrations ;
- la suprématie de plusieurs marques concurrentes, dont l'une surprenant totalement le Bureau d'Etudes, qui la classait dans les marques très médiocres sur le plan acoustique.

Ce sont ces contradictions - qu'il fallait résoudre sous peine de rompre la coopération ou de faire perdre la face à l'un des acteurs - qui ont permis :

- de repérer des biais d'expert : les acousticiens "sur-pondèrent" ce qui est à peine perçu par la clientèle et éprouvent des difficultés à concevoir une vision globale ;
- de se rendre compte que les acousticiens prenaient peu en compte les problèmes de vibrations et s'intéressaient plus volontiers à des bruits scientifiquement plus séduisants ;
- de faire l'hypothèse qu'en apparence les consommateurs jugeaient l'acoustique de leur véhicule dans des conditions d'utilisation (vitesse, régime, revêtement, etc.) différentes de ce sur quoi le Bureau d'Etudes s'appuyait pour juger qu'un véhicule était bon ou mauvais.

Par exemple, la marque jugée excellente par les consommateurs et médiocre par le Bureau d'Etudes produit des véhicules où les vibrations intérieures sont très réduites, et dans lesquels le bruit est plutôt feutré, plutôt sourd, avec une forte proportion de basses fréquences. Mais pour le Bureau d'Etudes, une prédominance de basses fréquences constitue une masse sonore que l'on ne remarque pas tout de suite, mais très fatigante sur de longs trajets. Un bruit plus clair, plus riche en moyennes et hautes fréquences, est préférable. De même, il est important de limiter l'augmentation du niveau de bruit lorsqu'on atteint des régimes ou des vitesses élevées.

Si les consommateurs sont, eux, sensibles aux vibrations - alors que le Bureau d'Etudes leur accorde un poids très faible - et jugent leur véhicule sur des trajets courts ou moyens (la fatigue lors de longs trajets est considérée comme normale) et à 90 km/h, alors que le Bureau d'Etudes tient à soigner les régimes élevés, on comprend le désaccord entre les deux départements. Encore fallait-il une rencontre suffisamment coopérative pour que ces explications puissent être découvertes.

2.3. ENJEUX STRATEGIQUES LIES A L'UTILISATION D'UNE EQUATION DE REGRESSION A DES FINS DE SIMULATION ET DE PREVISION.

Dans un climat très coopératif, une étude permettant, au moyen d'une équation de régression, de lier analytiquement les préférences des consommateurs (information

Marketing) et les caractéristiques acoustiques des véhicules (information Bureau d'Etudes) peut constituer une bonne base pour l'élaboration d'une représentation commune du problème. Or un lien analytique entre les deux points de vue, dans une logique plus compétitive, constitue bel et bien une négociation sur les frontières des domaines de compétence légitimes du Bureau d'Etudes et du Marketing (la Figure 6 illustre cette modification du découpage des champs de décision).

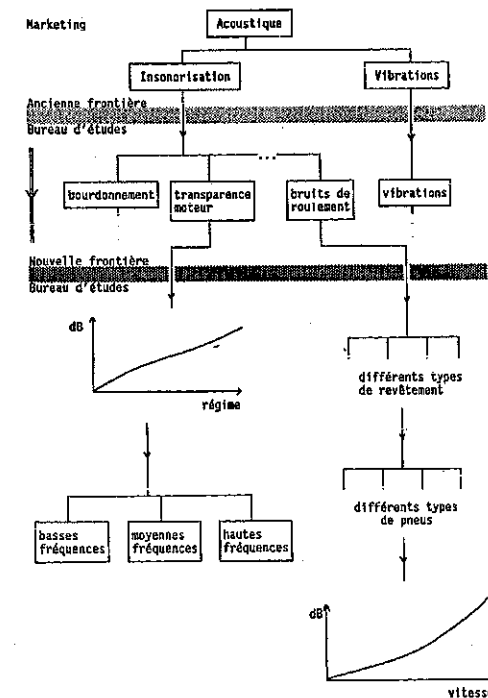


Figure 6 : une modification des frontières.

Pour le Marketing, en effet, prendre en compte les variables techniques et trouver comment elles s'agrègent pour expliquer les préférences des consommateurs, c'est mieux contrôler ces variables techniques, c'est pouvoir faire des simulations et des prévisions, et donc émettre des recommandations au Bureau d'Etudes à ce niveau et non plus seulement au niveau très agrégé de l'insonorisation ou des vibrations globales. C'est progresser d'un pas dans une conquête du territoire du Bureau d'Etudes.

Dans ce contexte, on comprend qu'un modèle de simulation ait pu être perçu comme une limitation possible de l'autonomie du Bureau d'Etudes et non comme une source

d'éléments nouveaux pouvant enrichir les représentations en vigueur. Un des effets non désirés du modèle issu de la régression multiple pourrait être alors, paradoxalement, une intensification de la compétition : ce début de coopération, qui a permis l'explicitation du premier niveau technique de la prestation acoustique et donc un accroissement du contrôle du Marketing sur ce niveau, n'aura fait que transformer l'évitement en compétition. De complémentaires, les points de vue peuvent donc devenir explicitement concurrents, chacun s'appropriant le point de vue de l'autre.

La sequentialité initiale disparaît effectivement, mais au profit d'une confrontation qui au lieu d'être coopérative et donc source du développement d'un point de vue commun plus riche, prend la forme d'une négociation compétitive classique.

Si tel était le cas, cela ne constituerait pas pour autant un résultat négatif, bien qu'en retrait par rapport à la coopération idéale que nous envisagions au départ. Il est possible qu'à un niveau global - c'est-à-dire indépendamment de la perception de chacun des partenaires - la négociation entre services fonctionnels (donc entre niveaux intermédiaires de la hiérarchie) constitue une gestion de l'interface Marketing / Bureau d'Etudes plus efficace que les procédures séquentielles et l'évitement.

2.4. FORMALISATION DES DEPENDANCES ENTRE PRESTATIONS - LE POUVOIR STRUCTURANT D'UN GRAPHIQUE A DEUX DIMENSIONS.

L'arrivée des tableurs graphiques a permis la réalisation rapide et donc une utilisation accrue des graphiques au sein des organisations.

Avec un logiciel comme Lotus 1-2-3, le graphique standard n'est pas unidimensionnel : c'est un graphique XY, c'est-à-dire une représentation bidimensionnelle. Les graphiques élaborés à la main représentaient, conformément à la culture statistique classique, chaque variable, chaque prestation, par une échelle unidimensionnelle verticale. Cette représentation est réalisable avec Lotus 1-2-3, mais elle n'est pas proposée directement dans les types de graphiques disponibles. Il faut donc un peu d'astuce pour manipuler les différentes options et joindre par un trait continu différents points placés sur une même verticale.

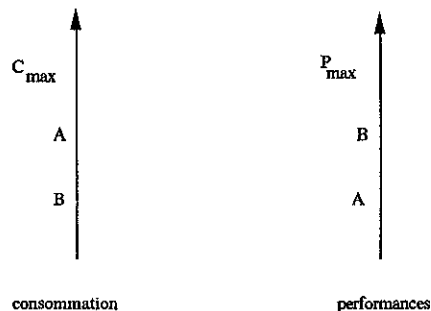


Figure 7 : une représentation unidimensionnelle, séquentielle, des prestations.

L'utilisateur de Lotus 1-2-3 sera donc incité à tracer des graphiques à deux dimensions. Or visualiser des véhicules selon deux dimensions, c'est aller beaucoup plus loin que la simple juxtaposition de graphiques unidimensionnels : c'est réellement croiser deux variables, et donc nécessairement analyser la nature de leur liaison.

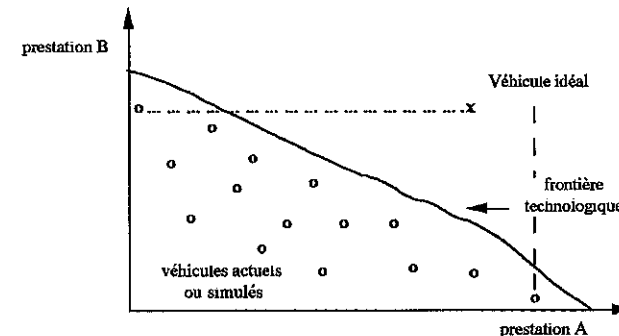


Figure 8 : une représentation croisée de deux prestations.

Un nuage de points transversal indiquera que les deux variables sont incompatibles : à un niveau technologique et financier donné, il est impossible de gagner sur A sans dégrader B. L'une des formulations possibles du problème de la fixation d'objectifs pour le cahier des charges d'un véhicule futur pourrait alors être la suivante : par rapport à différents scénarios quant à la position de la frontière technologique, quel compromis faire à partir du point idéal, ou au contraire, partant du véhicule actuel de la marque, dans quelle direction le faire évoluer ?

On voit donc, sur cet exemple, qu'un simple graphique XY représentant les véhicules actuels, le point idéal et des compromis réalisables en terme peut servir de support à une formulation relativement riche du problème de la fixation des objectifs, et ce uniquement parce-qu'il croise les deux prestations et fait donc des hypothèses implicites sur les liens qui peuvent exister entre elles. Un code graphique simple, immédiatement reconnaissable et lisible par les différents acteurs concernés, peut avoir un pouvoir structurant considérable.

Cette représentation peut-être sophistiquée : on peut tracer, de manière approximative, plusieurs frontières technologiques. Si les véhicules représentés sont les véhicules actuels, alors la frontière technologique correspond à peu près à la frontière efficace. La technologie évoluant, on peut également tracer les frontières prévisibles pour des horizons divers : 1 an, 2 ans, 3 ans, ..., 5 ans. Ces frontières pourront correspondre à différents scénarios, à différents budgets de recherche ou effectifs du Bureau d'Etudes, aux connaissances que l'on a sur les recherches des concurrents, etc.

Ce type de modélisation soulève des difficultés qui sont à la fois techniques et organisationnelles.

Du point de vue organisationnel, l'utilisation de telles formulations suppose une coopération assez poussée : que représente, en effet, cette frontière technologique ? Lorsque des négociations compétitives ont lieu entre Marketing et Bureau d'Etudes, ce dernier peut être amené à demander une révision à la baisse de certains objectifs jugés irréalisables. Les arguments avancés sont alors, le plus souvent, des contraintes de temps, d'effectifs, de budget. Cela signifie que les correspondances entre délais, effectifs, budgets de recherche d'une part, et faisabilité technique d'un objectif d'autre part, c'est-à-dire tous les éléments qui pourraient permettre, au moins qualitativement, la modélisation des frontières technologiques, constituent précisément la zone d'incertitude contrôlée par le Bureau d'Etudes. Ce sont eux qui lui confèrent une partie de son autonomie ; c'est la connaissance des frontières technologiques qui donne au Bureau d'Etudes une partie du pouvoir qu'il a de négocier les objectifs proposés par le Marketing et donc de conserver une marge de manœuvre vis-à-vis de ce dernier.

Il faudrait donc au Bureau d'Etudes une confiance et une abnégation stupéfiantes par rapport aux pratiques d'évitement et de compétition traditionnelles pour communiquer sans biais ni déformation ce qu'il connaît de la frontière technologique. Dans un climat compétitif, le faire serait purement et simplement se lier les mains.

Cette formulation en apparence simple d'une fixation simultanée d'objectifs sur deux prestations avec prise en compte des frontières technologiques fait donc des hypothèses extrêmement fortes sur la nature même des stratégies et des jeux de pouvoir des acteurs concernés.

Techniquement, il s'avère peu aisé de modéliser de manière plus précise - par exemple par des équations - les frontières technologiques.

On peut en effet prévoir cette frontière prestation par prestation. Les lignes précédentes ont montré qu'une formulation à deux prestations simultanées était également possible. Mais comment représenter trois, quatre, quinze prestations en même temps ? Il est, en outre, probable que l'ensemble des véhicules dominés, dans un marché donné, est vide : aucun véhicule n'est meilleur que les autres sur tous les critères. S'il roule plus vite, et consomme moins, alors il sera probablement plus cher, ou plus petit.

Chaque véhicule du marché peut donc être vu comme un compromis entre toutes les prestations. La frontière technologique pourrait donc être obtenue en calculant l'enveloppe convexe du nuage de points formé par le marché dans l'espace à quinze dimensions des prestations.

Deux problèmes se posent :

- d'une part, la frontière technologique calculée est celle du marché actuel. La frontière à un an, deux ans, cinq ans ne pourra être obtenue qu'en trouvant le moyen d'extrapoler la frontière actuelle, à moins que l'on ne calcule l'enveloppe convexe d'un nuage composé de véhicules futurs, à supposer que l'on puisse en élaborer un nombre suffisant.

- d'autre part - et cette seconde difficulté est plus ennuyeuse - le calcul de l'enveloppe convexe d'un nuage de points est extrêmement complexe, voire impossible, puisqu'à notre connaissance, ce problème n'a pas encore de solution¹.

L'obstacle pourrait être surmonté en ne calculant les équations des facettes que localement, au fur et à mesure d'une exploitation interactive : partant d'un point du nuage représentant le cahier des charges à un instant donné, l'utilisateur pourrait en explorer le voisinage, simulant ainsi plusieurs évolutions possibles par la modification à la marge des objectifs sur certaines prestations. Seules les équations nécessaires à cette exploration seraient calculées, ce qui réduirait considérablement la complexité du modèle².

Si nous pouvions disposer d'au moins un sous-ensemble des équations des segments qui joignent, dans l'espace des quinze prestations, les points de l'enveloppe convexe, nous pourrions en déduire les équations des "facettes" de l'enveloppe convexe. Cela signifie que l'on pourrait alors faire évoluer un cahier des charges sur cette surface convexe.

La connaissance des équations permet donc, si l'enveloppe convexe correspond effectivement à une frontière technologique future, d'assurer un véritable pilotage du cahier des charges : toute proposition de modification sur une ou plusieurs prestations pourrait être simulée. La connaissance de la frontière technologique permettrait alors de

¹ La question a été posée notamment à E. Jacquet-Lagrez, P. Tolla et M. Minoux.

² Voir à ce propos D. Vanderpooten, "L'approche interactive dans l'aide à la décision multicritère." Document du LAMSADE n° 38, avril 1987. Voir également, pour une procédure interactive utilisant cette idée de calcul local des points efficaces, D. Vanderpooten, "A multicriteria interactive procedure supporting a directed learning of preferences". Communication au congrès EURO IX - TMS XXIII, Paris, Juillet 1987.

calculer les conséquences de ces modifications sur chacune des autres prestations. Il serait possible de décider si le compromis est acceptable ou s'il faut engager des recherches pour repousser la frontière technologique.

L'actualisation du modèle au fur et à mesure de l'évolution du cahier des charges et de la sortie de produits concurrents pourrait, grâce à cette prise en compte simultanée de l'ensemble des prestations, limiter les phénomènes de dérive.

La cohérence interne de cette modélisation, la sophistication des outils mathématiques qui la fondent lui confèrent une certaine séduction. Il y a toujours un côté magique dans l'idée qu'une formulation mathématique puisse fournir et gérer simultanément autant de paramètres, qu'un modèle puisse prendre en compte toute la complexité des dépendances entre prestations, dépassant ainsi très largement les capacités cognitives du cerveau humain. Il est donc probable que le projet de réaliser une telle modélisation mobiliserait facilement les énergies au sein du Service Synthèse Marketing, et motiverait tout particulièrement mathématiciens, informaticiens, spécialistes de théorie des graphes, de modélisation multicritère, etc.

Si l'on ne prend garde à un certain nombre de paramètres organisationnels, ce type d'outil a toutes les chances de ne jamais voir le jour, ou de devenir une véritable "machine de gestion"¹. Dans ce dernier cas, c'est une carte figée (le modèle) qui risque de masquer le territoire (la réalité), empêchant ainsi, à terme, les acteurs prisonniers de la carte d'avoir une lecture pertinente de leur environnement. La logique interne de l'outil prend alors le dessus sur sa pertinence par rapport aux processus de décision qu'il prétend aider, ses concepteurs s'approprient intellectuellement la vision du réel imposée par l'outil jusqu'à confondre carte et territoire, jusqu'à oublier la subjectivité et l'absence de neutralité du modèle par rapport à l'organisation, jusqu'à imposer, en toute bonne foi, l'utilisation de l'outil au nom d'une rationalité dont ils ont oublié le caractère local, jusqu'à confondre la cohérence interne du modèle avec sa pertinence organisationnelle.

A quoi servirait précisément un tel outil, par qui serait-il utilisé, quels seraient le statut, la légitimité des résultats fournis, quel modèle de l'organisation véhicule-t-il implicitement, sont donc des questions qu'il est bon de garder à l'esprit, et qui viennent presque toujours tempérer les enthousiasmes.

Il est néanmoins clair qu'il ne faut pas pour autant renoncer à la conception d'outils : la mise en oeuvre d'un S.I.A.D.², pour l'aide à la conception des cahiers des charges peut, par exemple, favoriser des rencontres, des discussions, des échanges, donc l'émergence d'éléments permettant des changements dans la formulation des problèmes, dans les représentations qu'a chaque acteur ou chaque groupe des autres sous-systèmes de l'organisation, changements qui n'auraient pas été possibles en dehors de ce cadre³.

CONCLUSION

Nous aimerions, pour conclure, aborder trois points : l'état d'avancement de la coopération Marketing / Bureau d'Etudes après notre intervention, la nature et le rôle des outils utilisés et le problème de la validation au sein de l'entreprise des savoirs produits par l'interaction entre outils et organisation.

Premièrement, notre intervention n'a pas permis l'instauration de pratiques coopératives durables entre Service Synthèse Marketing et Département Acoustique du Bureau d'Etudes. Il faut, pour en faire un bilan, relativiser ce qui pourrait être, à tort, considéré comme un échec, et ce sur trois aspects :

¹ L'expression est empruntée à J. Girin, Les machines de gestion, art. cité.

² Système Interactif d'Aide à la Décision (en anglais : D.S.S. Decision Support System).

³ Voir, à propos des mythes rationnels, A. Hatchuel et H. Molet, Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : About Two Case Studies, European Journal of Operational Research, n° 24, 1986, pp. 178 à 186.

- tout d'abord, nous l'avons rappelé plus haut, le Marketing n'existe en tant que département que depuis peu de temps par rapport à l'âge de l'organisation ; à l'échelle de l'histoire, notre intervention peut être considérée comme courte par rapport à la période généralement nécessaire à l'évolution des cultures et des pratiques de gestion.

- ensuite, des changements ont effectivement eu lieu : d'une part, les ingénieurs et techniciens du Département Acoustique ont été sensibilisés au point de vue du Marketing et sont à présent demandeurs, même si cela reste officieux et épisodique, de "l'opinion des clients", c'est-à-dire d'informations marketing ; d'autre part, notre étude sur l'acoustique a contribué à faire de cette prestation une priorité pour les produits futurs. Repris par la Direction Générale, le message a acquis une force qui va nécessairement amener le Bureau d'Etudes à coopérer davantage avec le Marketing sur ce problème précis.

- enfin, il n'est pas évident qu'une autre démarche aurait donné de meilleurs résultats : afficher officiellement une volonté de coopération, impliquer trop tôt la hiérarchie ou des partenaires supplémentaires (Finances, Production, Département Qualité, etc.), sans avoir auparavant tenté une coopération à petite échelle, c'était prendre le risque de décréter des changements organisationnels déconnectés des pratiques et des enjeux réels, le Service Synthèse Marketing y perdant à la fois sa crédibilité et l'initiative de changements vitaux pour le développement de son influence au sein de l'organisation.

Deuxièmement, les outils que nous avons utilisés ont la propriété d'être simples : graphiques, tableaux de chiffres, régression multiple. Il est en effet apparu qu'il était très difficile de maintenir un décalage trop important entre outils et organisation. Un outil d'aide à la décision, à la négociation ou plus simplement d'aide à l'instrumentation des points de vue, aussi séduisant et sophistiqué soit-il, ne pourra constituer un stimulus efficace que s'il est à la fois suffisamment proche de la rationalité de l'organisation au sein de laquelle il prétend s'implanter et suffisamment décalé par rapport aux pratiques courantes pour constituer un générateur, un support ou un prétexte à des changements organisationnels¹. Découvrir à quelles conditions un outil constitue un stimulus pertinent, comment son ambiguïté peut être génératrice de changements, quelles devraient être ses propriétés dans des univers très peu structurés, où aucune rationalité de type mathématique ne s'impose nettement, nous semble une direction de recherche intéressante. Se pose alors la question des conditions de la validation des savoirs issus de l'intervention².

Troisièmement, enfin, il faut évoquer le rôle des outils dans l'intervention et le statut à accorder aux connaissances qu'ils ont permis de générer. Dans ce type d'intervention, où la position du chercheur (ici, intégré à l'équipe Synthèse Marketing) ne lui permet pas un accès facile à l'ensemble des acteurs, c'est, nous semble-t-il, l'interaction entre rationalité des outils et rationalité des sous-systèmes concernés au sein de l'organisation qui permet à l'intervenant de ne pas être prisonnier de la représentation des acteurs pour lesquels il intervient. L'outil joue, à ce titre, le rôle d'un miroir, et fait partie intégrante du dispositif de recherche : il révèle, de la même manière qu'une confrontation entre acteurs issus de cultures différentes, une partie des cultures professionnelles et des stratégies en présence. Véritable médiateur, il permet d'organiser la confrontation des rationalités là où une rencontre directe, avec des points de vue non instrumentés, n'engendrerait qu'un échange superficiel.

¹ D'où, par exemple, le fait que certaines propositions technologiquement très sophistiquées, comme des systèmes d'aide à la négociation utilisant des micro-ordinateurs connectés en réseau, n'aient été suivies d'aucun effet. Dans ce cas, la rationalité de l'outil et celle de l'organisation sont trop éloignées pour pouvoir interagir de manière fructueuse.

² Sur ce point, voir A. Hatchuel, Les savoirs de l'intervention, Colloque de Censy sur les métiers de l'organisation, Juin 1988.

REFERENCES

- ATLAN H., *Entre le cristal et la fumée*, Editions du Seuil, 1979.
- AXELROD R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.
- BAROUCH G., *La décision au fil de l'eau : systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels en France*, thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, 1987.
- BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 1985.
- BERRY M., MOISDON J.C., RIVELINE C., *Qu'est-ce que la recherche en gestion ?* Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique et Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, 1978.
- BERRY M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, CRG, Ecole Polytechnique, juin 1983.
- COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P., *A Garbage-Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly*, n° 1, vol. 17, 1972.
- COURBON J.C., *Processus de décision et aide à la décision*, *Economies et sociétés*, série Sciences de Gestion n° 3, tome XVI, n° 12, décembre 1982.
- COURBON J.C., *Les S.I.A.D. : outils, concepts, modes d'action*, *Interface* n° 9, juillet 1983.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 1977.
- DAVID A., *Négociation et coopération pour le développement des produits nouveaux au sein d'une grande entreprise industrielle : analyse critique et rôle des outils d'aide à la décision*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 1988.
- GIRIN J., *Les machines de gestion*, CRG, Ecole Polytechnique, 1981.
- GULLIVER P.H., *Disputes and Negotiations : A Cross Cultural Perspective*, Academic Press, New York, 1979.
- HATCHUEL A., MOLET H., *Rational modelling in understanding human decision making : about Two case studies*, *European Journal of Operational Research*, n° 24, 1986, pp. 178 à 186.
- JARKE M., JELASSI M.T., SHAKUN M.F., MEDIATOR : *Toward a Negotiation Support System*, in SHAKUN M.F., *Evolutionary Systems Design*, 1988 (voir SHAKUN).
- LANDRY M., PASCOT D., BRIOLAT D., *Can DSS evolve without changing our view of the concept of problem ?* *Decision Support Systems*, n° 1, 1985.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THEORET A., *The Structure of unstructured decision processes*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, juin 1976, pp. 246-275.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 1982, traduit de l'américain.
- MOISDON J.C., *Recherche en gestion et intervention*, *Revue Française de Gestion*, n° 47/48, 1984, pp. 61 à 73.
- MOISDON J.C., HATCHUEL A., *Décider c'est s'organiser, Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, décembre 1987.
- MORIN E., *Organisation et changement : l'hypercomplexité sociale*. In : *Sociologie*, Fayard, 1984.
- MOSCAROLA J., *Les tendances actuelles des travaux sur les processus de décision dans les organisations*, *Enseignement et Gestion* n° 15, 1980.
- ROY B., *Main Sources of Inaccurate Determination, Uncertainty and Imprecision in Decision Models*, *Cahiers du LAMSADE* n° 80, février 1987.

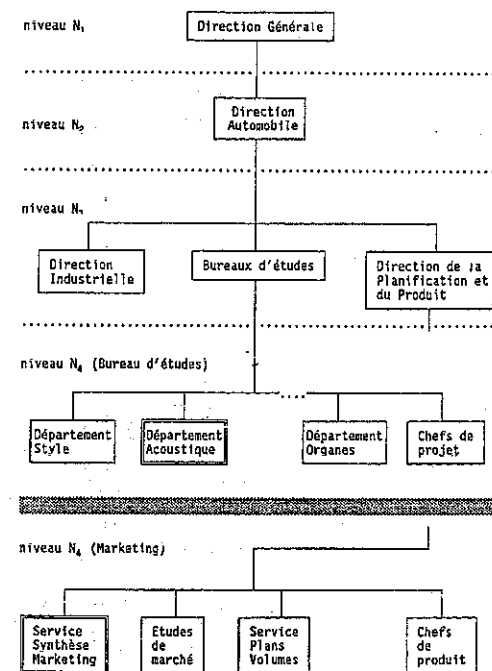
SFEZ L., Critique de la décision, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3e édition, 1981.

VANDETPOOTEN D., L'approche interactive dans l'aide à la décision multicritère, Document du LAMSADE n° 38, avril 1987.

WATZLAWICK P., La réalité de la réalité : confusion, désinformation, communication, Editions du Seuil, 1976.

WATZLAWICK P., L'invention de la réalité : contributions au constructivisme, ouvrage collectif, Editions du Seuil, 1988.

ANNEXE : ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DE L'ENTREPRISE



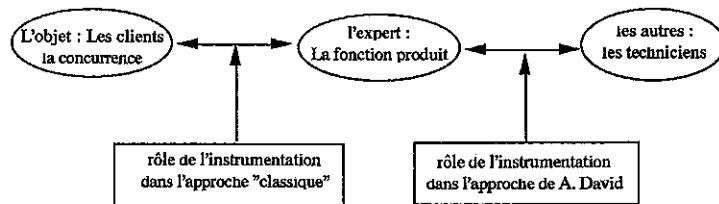
RAPPORTS

Christophe MIDLER : L'instrumentation de gestion entre l'objet, l'expert et les autres

Mon rapport comportera trois remarques, qui ont trait aux fonctions de l'instrumentation de gestion dans les organisations.

1) La première consiste à souligner le côté à la fois paradoxal et pertinent du papier présenté.

A. David étudie des outils de rationalisation des choix produits. A qui servent ces outils ? Aux experts du marketing, dit-on généralement. Pourquoi faire ? Pour mieux prendre en compte l'objet même de cette fonction, à savoir les attentes des clients et les stratégies des concurrents. La quasi totalité de la littérature marketing s'intéresse à l'instrumentation comme médiation entre l'expert (la fonction produit) et son objet (le marché). A. David, lui, s'intéresse au contraire à ces outils en ce qu'ils ont des effets sur les relations entre l'expert et d'autres membres de l'entreprise (les techniciens).



Ce paradoxe est fécond car il révèle une des hypothèses implicites les plus contestables de nombreux travaux de sciences de gestion : pour qu'une organisation s'améliore dans un domaine, il suffirait que l'acteur qui, dans la division interne du travail, en reçoit formellement la responsabilité, devienne un meilleur expert. Or, pour poursuivre sur l'exemple du marketing, il ne sert à rien que la direction du produit soit experte si elle ne réussit pas à faire partager cette compétence avec ceux qui conçoivent et décident les produits (les techniciens et la Direction). A. David est là pour nous rappeler que l'objet d'une science de gestion n'est pas de produire des concepts et techniques pour quelques professionnels, mais des modes de pensée et d'action collectifs : étudier les relations entre fonction produit et technicien est alors dans l'objet du marketing¹ ; étudier le rôle des outils dans cette relation est aussi pertinent que de s'intéresser à leur capacité à représenter les clients et les concurrents.

2) L'article analyse l'évolution de la relation fonction produit - bureaux d'études dans l'automobile, à partir de l'introduction de nouveaux outils graphiques. Je voudrais ajouter quelques compléments qui permettront d'éclairer le contexte général de cette relation.

D'abord, le fait que, dans le monde de l'automobile, il s'agit de la confrontation de deux légitimités fortes.

Les techniciens du B.E. ont, de tout temps, été "incontournables" : lorsqu'ils disent "nous ne savons pas faire", on voit mal, depuis la naissance de l'industrie jusqu'à encore aujourd'hui, comment l'entreprise pourrait "faire sans eux".

L'émergence du marketing et sa légitimité est plus récente, et date du retournement de la conjoncture automobile à la fin des années 60 : d'un marché demandeur à un marché offreur. La légitimité du marketing, c'est alors de représenter le client, désormais acteur (car il a maintenant le choix), lui aussi "incontournable" (car c'est lui qui paye).

¹ Sauf à avoir recours à l'argument selon lequel l'arbitrage entre les différents points de vue ne serait pas le problème de ceux-ci mais l'objet d'un autre discours de gestion adressé à la Direction Générale. Sur le plan logique, cet argument ne fait que déplacer le problème sur la question de l'expertise et des outils de la DG ; sur le plan pratique, on connaît depuis longtemps les limites et le coût de la régulation hiérarchique.

La situation de gestion que David analyse peut alors se résumer ainsi : lorsque celui qui sait ce qu'on peut faire n'est pas d'accord avec celui qui sait ce qu'il faut faire, qu'est ce qui se dit, qu'est ce qui se passe ? Comment se négocient ces deux légitimités, aussi essentielles que différentes ?

Le second point sur lequel je voudrais insister ici est que la nature même de cette légitimité crée des contraintes fortes sur le discours des acteurs qui veulent s'en prévaloir dans une argumentation.

La technique, tout d'abord. Je passe vite, le texte de David est tout à fait démonstratif : la logique technique se met en scène facilement par le quantitatif, l'objectivable. D'ailleurs, il est remarquable que le concept "marketing" le plus démonstratif que l'auteur présente soit le diagramme performance/consumation, qui est, en fait, purement technique : l'outil aurait tout aussi bien pu être élaboré dans un service central du bureau d'étude. Le texte montre aussi parfaitement que la technique a un défaut majeur : la complexité du système technique global que constitue une automobile. La logique technique automobile est précise, chiffrable mais fragmentée, non sommable, d'une difficulté d'accès à la mesure du système social qui la détient globalement.

Concernant le discours du produit, le texte assimile peut-être un peu vite le attitudes des clients et la présentation qu'en font les hommes du marketing. Quand l'ai dit tout à l'heure que David analysait une confrontation entre ceux qui "savent" ce que la technique peut faire et ceux qui "savent" ce que veut le client, le même mot ne recouvre pas les mêmes facultés, du fait des profondes différences des objets de ces savoirs : la "matière" sur laquelle travaille le marketing, l'opinion du client, présente des caractéristiques qui tiennent, évidemment, à la nature intrinsèquement subjective et versatile de l'attitude de la clientèle. Le point que je soulignerai ici est que ces caractéristiques placent le marketing dans une situation difficile, dans ses discussions avec les techniciens :

* d'un côté, le discours produit ne peut reposer sur ce qui fait la force du discours technique, à savoir une logique formelle propre à séduire et convaincre la rationalité (ici dominante) des ingénieurs : la vérité des théories sur les attitudes des clients est aussi fugitive que les désirs des clients que rien n'oblige à la fidélité ; David a donné des exemples de notions peut-être pertinentes mais si peu mesurables qu'elles ne peuvent manquer de paraître suspectes (voiture "féminine", conviviale, ...) ;

* de l'autre, la légitimité du Marketing est, on l'a vu, celle des porte-parole des hommes importants : plus il s'efface derrière la voix du client-roi, (ou plus il réussit à démontrer que son discours repose sur une image non biaisée du marché), plus il est écouté du Bureau d'étude. D'où l'attrait des enquêtes d'opinion, des nuages de points statistiques, ... Dès qu'il se met, au contraire, à interpréter ces "données", il court le risque d'être taxé de "biais d'expert", au même titre que ceux qu'il dénonce chez l'acousticien ou le stylist. Hélas, le problème posé par la définition d'une nouvelle voiture n'est pas d'être fidèle aux attentes observables, mais à celles de la clientèle qui achètera dans quatre ou cinq ans. Faut-il alors rester proche de la représentation actuelle des attentes, image facile à argumenter ? Faut-il au contraire s'aventurer dans l'exercice peu légitime de la théorisation du besoin automobile futur ?

L'observation, a posteriori et sur une longue période, des positions du marketing automobile révèle un mélange entre ces deux partis : tantôt la fonction produit rationalise, usurpe la demande qu'il observe et produit des voitures très typées ; tantôt, au contraire, lorsque, par exemple, sa légitimité sera entamée par un "échec", il reviendra à une stratégie plus prudente, qui tend à adapter et moderniser pour le projet futur le modèle qui plaît le plus dans l'offre automobile du moment.

3) Finalement, je voudrais poser la question de l'évolution, à long terme, de ces relations. Le papier reste prudent sur ce plan : l'introduction des nouveaux instruments est un "demi-échec" (ou un demi succès ?) ; l'orateur vient d'en appeler à la nécessité d'un changement concomitant des organisations formelles. Mais n'y a-t-il pas ici le biais classique du chercheur qui, voyant la difficulté du processus de changement dans lequel il est embarqué (l'évolution des instrumentations de gestion), surestime les vertus des autres voies d'évolution possibles (le "deus ex machina" de l'évolution de structure) ?

Deux remarques sur cette question, qui mettent en relation l'acte étudié (la développement des nouveaux produits) et les difficultés d'élaboration de processus formalisés destinés à en améliorer la gestion :

* D'une part, un questionnement sur le rôle respectif de la bureaucratie (instrumentation + organisation) et de l'expérience des individus dans la structuration des comportements. Contrairement à d'autres actes de gestion plus répétitifs, le développement d'un projet est une affaire singulière qui reste dans les mémoires des individus : qu'on soit aux méthodes, au BE ou en usine, on ne voit pas, dans sa vie professionnelle, beaucoup de projets différents. Dès lors, vous entendez souvent des expressions du type "on ne m'y prendra plus", "ça a bien marché la dernière fois", qui montrent que, dans le domaine de la gestion des projets, la mémoire collective non bureaucratique joue un rôle essentiel.

* D'autre part, sur le plan de la régulation bureaucratique, la mise en place de nouvelles procédures projet bute sur l'ampleur (dans l'espace organisationnel et dans le temps) du problème : peut-on mobiliser les énergies nécessaires à l'élaboration et à la mise en place de procédures coordinatrices, lorsqu'il est illusoire d'amortir cet investissement sur un nombre important de projets ? Comment mettre au point une procédure lorsqu'il faut attendre cinq ans pour en parcourir le cycle complet, et donc tirer des enseignements de son fonctionnement ?

Les projets, du fait même de l'importance de leurs enjeux et de leur durée, sont-ils condamnés à une non-gestion qui, loin de les renvoyer dans la sphère du sur-mesure (parce que c'est impossible à ce niveau de complexité), les assuettit, selon le paradoxe souvent relevé, aux effets, souvent divergents, de procédures locales dont l'objet semble, en comparaison, dérisoire ?

Bernard RAMANANTSOA

J'ai trouvé le papier très intéressant, mais compte tenu de l'horaire, je vais surtout centrer mon rapport autour des questions que je désire poser.

Premier point. Pour essayer de donner un certain éclairage, je me suis mis dans la position de quelqu'un qui lirait ce papier et appartiendrait au bureau d'études. Dans cette position, la première question que je me poserais serait la suivante : ce genre d'opération pouvait-il déboucher sur quelque chose ? La situation du chercheur était en effet bien particulière. Tout d'abord, comme tu l'as rappelé, il y a le fait d'intervenir à partir du département marketing. C'est bien sûr très riche, mais c'est aussi un biais dans tout ce que l'on va trouver par la suite : le département bureau d'études t'a probablement "vu venir". J'y reviendrai.

Deuxième point. L'appartenance au LAMSADE renforce le premier point dans la mesure où, au cours de l'intervention, toute la stratégie du bureau d'études ne pouvait que se résumer à une stratégie d'évitement. Il était difficile pour lui de dire "non, on n'essaye pas" -un stagiaire qui arrive est toujours un danger : on ne sait jamais trop où peuvent traîner les rapports des stagiaires- ; quand le stagiaire vient en plus du LAMSADE, avec la réputation qu'ont les chercheurs de ce laboratoire, il est ennuyeux qu'un jour tombe un papier au sommet de la hiérarchie disant : "la coopération a été refusée". D'ailleurs, le papier que j'ai lu peut faire, à mon avis des dégâts : le fait de montrer que toute velléité de coopération a disparu dès que le stagiaire est parti devrait entraîner de la part de la hiérarchie une réaction du type : "convoquez-moi le directeur du bureau d'études, qu'il m'expose sa version des faits". Il y a là un premier petit problème.

Sur le plan du fond. Quelque chose me semble tout à fait intéressant : tu cherches à voir ce qui est structurant dans ce processus de coopération. Tu dis à un moment : le cahier des charges tel qu'il a été rédigé, avec ces notions de parallélisme et de séquentialité, est structurant, or, par la suite, j'ai l'impression que l'on opère, une fois le cahier des charges déjà bien cadré. C'est-à-dire que l'on se fait coincer par une certaine structure et qu'on essaie de trouver des marges de liberté. Autrement dit, de facto, le département marketing se trouve déjà coince par le cahier des charges et fait jouer au chercheur-stagiaire un rôle difficile dans la mesure où il évolue dans un univers déjà très restreint. Le bureau d'Etudes, quant à lui, a probablement eu la possibilité du choix de la structure. On se trouve un peu dans les problèmes évoqués par Bateson et toute une école : problème du choix d'une structure et problème du choix dans une structure. Et, en fait, c'est toujours le choix de la structure qui l'emporte sur le choix dans la structure : celui qui a la possibilité de choisir la structure a plus de pouvoir que celui qui ne peut opérer ses choix que dans la structure.

Toujours sur le fond, à propos du problème de la coopération. J'ai eu l'impression que tu opposais coopération d'un côté et compétition/évitement de l'autre. Je crois qu'il y a là -et ici je m'avance personnellement- un a priori de nature idéologique. Je crois que la coopération est un outil pour faire aussi de la compétition. Ce qu'il y a d'intéressant dans ce que tu dis, c'est la

manière dont tu montres que derrière un discours de coopération, il y a probablement l'un des deux services qui sort plus fort qu'auparavant. On reboucle sur le fait qu'aujourd'hui, dans les organisations, il est impossible de dire ouvertement que l'on refuse la coopération mais ce discours sert très souvent, à mes yeux, à renforcer la compétition, de même que l'évitement sert à renforcer, lui aussi, la compétition. Donc cette opposition que l'on repère dans le texte entre coopération d'un côté et compétition/évitement de l'autre me paraît une séparation qui a besoin d'être nuancée.

Autre point lié à cette notion de compétition. Je fais de l'interprétation spéculative : il me semble que le point de départ de l'étude est une remarque du département marketing : "et si nous essayions de coopérer". Grande question : pourquoi cette volonté de coopération ? J'ai l'impression qu'il faut poser le problème en terme de légitimité. Comme l'a souligné Christophe Midler, le département marketing sait qu'il a une légitimité externe parce qu'il est supposé représenter le client, mais il a un problème de légitimité interne. C'est bien la coopération au service de la compétition.

Revenons à la coopération. Je serais curieux de savoir quel critère permet de dire : certains services coopèrent et d'autres ne coopèrent pas. Il y a eu un certain nombre de réunions, dis-tu dans le papier, qui se sont passées de manière coopérative. J'aimerais que tu précises ce point. Le fait de dire : "votre papier est intéressant, il nous apporte beaucoup de choses" ne me paraît pas suffisant pour révéler une coopération. En particulier, moi j'aimerais bien savoir ce que le bureau d'études pense de tout cela. On peut imaginer que le bureau d'études raisonne ainsi : ils nous proposent une réunion, on accepte et d'ailleurs on ne peut pas refuser ; on leur dira : "très intéressant votre papier" ; et d'ailleurs, s'il y a vraiment des choses intéressantes, on les récupérera, on les réinterprétera à notre bénéfice ; s'ils nous disent des choses que nous connaissons déjà, on ne leur dit surtout pas : on les laisse venir ; on pourra dire que nous avons coopéré et ensuite nous mettrons dans la situation du jury qui dit : "c'était intéressant" ou "ce n'était pas intéressant". D'où le problème : qu'est-ce que veut dire coopérer ou ne pas coopérer ?

Avant-dernier point. Est-ce que les outils, tels que tu les a présentés, qui sont très structurants, ne sont pas fondamentalement idéologique ? Avant tout, ils simplifient -ce que tu montres très bien-, ils hiérarchisent, c'est-à-dire qu'un des services -le marketing- décide d'adopter des outils qui se rapprochent des outils généralement utilisés par l'autre ; autrement dit, il y a quelque chose comme un acte d'allégeance de ce service vis-à-vis de l'autre, déjà au niveau du choix des outils. Ensuite, il y a ce passage de ton exposé, que je trouve superbe, où tu montres qu'admettre le signe "égale", dans l'équation, équivaudrait à une coopération ; pour moi, la situation porte les germes de l'impossibilité d'une coopération stable ; car on peut toujours dire -même si on est d'accord sur le signe "égale" : "vous avez oublié x_{n+1} dans l'équation". Je me réfère à une expérience personnelle que j'ai eu dans une grande entreprise ferroviaire française. Le processus consistait, de la part des services techniques à l'égard du marketing, à dire systématiquement : "votre équation est très bien ; pour des gens qui débutez dans la mathématique, ce n'est pas mal ; maintenant, on va passer à l'espace de dimension $n+1$ et on vous regarde". Cela pouvait durer un certain temps, je crois même qu'ils y sont toujours, ils doivent être à $n+1$!

Dernier point et conclusion. Tu as dit dans ton exposé : "si nous avions fait intervenir la hiérarchie, il n'est pas sûr que la coopération aurait mieux marché". Je suis d'accord. Je crois que l'on touche là à une question intéressante. Dans ce genre de processus de changement, quel doit être le rôle de la hiérarchie ? Il existe une école qui dit : cela ne peut pas marcher, si la hiérarchie n'y met pas tout son poids ; s'il y a une volonté politique de la hiérarchie, avec un verrou et un système de contrôle, cela marche mieux. Lié à tout cela, il y a le problème que Christophe Midler a posé en termes de mémoire et que je poserais pour ma part en terme d'imaginaire collectif : dans l'imaginaire des gens du bureau d'études et dans l'imaginaire des gens du marketing, il y a une relation de pouvoir implicite. Je fais l'hypothèse que pour les gens du bureau d'études, les gens du marketing sont encore des petits enfants.

Dernière question. Visiblement, la situation décrite était une situation de non-crise : on a le temps habituel. Je serais curieux de savoir ce qui se passe au plan de la coopération lorsque l'on ne dispose pas du temps habituel, lorsque l'on est en crise. Christophe Midler a dit tout à l'heure : il faut avoir le temps pour mener à bien cela. Je ne suis pas sûr que la crise ne permette pas de renforcer et d'accélérer au contraire les phénomènes de coopération. Il y a là un paramètre qu'il me paraît important de creuser.

Voilà. Encore une fois, le texte m'a beaucoup intéressé.

DEBAT¹

La discussion a essentiellement porté sur deux points de l'exposé de A. David :

- la problématique générale : compétition versus coopération,
- l'échec supposé de l'intervention du chercheur.

Pour M. BERRY, la question essentielle est : comment faire passer des messages dans l'organisation ? Pour faire communiquer les deux univers du marketing et de la technique, aux représentations incompatibles, la coopération instituée entre eux n'est pas le seul moyen. On ne peut dire qu'il y a eu échec parce que la coopération ne s'est pas développée. Le message "subversif" du décalage entre les classements de véhicules par les techniciens et par les clients, diffusé dans la hiérarchie, peut avoir, à terme, un impact considérable, même si l'atmosphère de compétition domine. C'est un des modes d'action privilégiés du chercheur en gestion que de jouer ainsi le rôle de "poil à gratter", en faisant circuler ces messages subversifs auprès d'alliés potentiels. Il faut élargir le jeu social, trop restreint, dans l'exposé de A. DAVID, à deux acteurs, isolés du reste de l'entreprise.

Pour B. RAMANANTSOA le marketing peut avoir de l'influence sur le bureau d'études sans pour autant essayer d'en prendre le contrôle ou d'instituer avec lui une coopération. L'équation de régression était un moyen malhabile de prise de contrôle, le graphe X-Y était un bon moyen d'influence.

Pour M. VILLETTE, il ne s'agit pas de rendre plus ou moins conflictuelles les relations entre les deux services, mais de savoir s'ils ont intérêt à sophistiquer ces relations par de nouvelles représentations, un cognitif plus élaboré. L'analyse des "intérêts" en cause et du soit disant échec est un peu courte.

Pour A. BOUCHIKI, il faut tenir compte de la logique des relations existantes entre les deux services, qui explique la difficulté de les changer en y ajoutant des relations de face à face, en réunions instituées. Mais les changements induits par l'intervention du chercheur suivent des chemins souvent longs et inattendus. En recherche-action le succès est difficile à observer.

C. MIDLER estime que l'accent est trop mis sur les jeux de pouvoir, alors que le plus intéressant est la confrontation des représentations. Cette confrontation peut prendre des formes variées, par exemple quand des gens du marketing sont mutés au Bureau d'Etudes et vice versa.

A. DAVID apporte alors quelques précisions sur le déroulement de l'étude, en relation avec les questions soulevées. L'étude est partie d'une demande explicite de coopération avec le Bureau d'Etudes, de la part du nouveau chef de service Synthèse-marketing, lui-même ancien du Bureau d'Etudes. Après avoir fait une thèse sur les outils multi-critères, il a essayé de développer ces outils au B.E., puis a saisi une offre de promotion au marketing, pour, en quelque sorte réattaquer la forteresse de l'extérieur. Le marketing communiquait déjà les courants commerciaux au B.E., il s'agissait d'aller au-delà en instrumentant davantage.

A. DAVID est d'accord sur le fait que la coopération n'est pas forcément préférable à la compétition. Les choses ne sont d'ailleurs pas simples : la coopération peut être "récupérée" à des fin compétitives. C'est ainsi qu'après l'intervention, le Bureau d'Etudes a agrégé ses propres indices techniques pour les mettre au même niveau que les indices des courants commerciaux, et mieux procéder à la confrontation.

La coopération peut également se faire entre services de même niveau comme arme compétitive vis-à-vis des niveaux supérieurs. L'alliance de techniciens du B.E. avec le marketing peut renforcer leur poids vis-à-vis de la hiérarchie dans les discussions.

La coopération-compétition peut suivre des mouvements pendulaires instables, et dépendre de l'évolution du contexte général. Quand l'entreprise a traversé une période de crise, le B.E. s'est refermé sur lui-même, dans une position attentiste vis à vis du probable changement d'organigramme. Le lien entre compétition et disparition du "slack" est également classique.

¹ Notes prises par D. FIXARI.

Le jeu social ne se résume effectivement pas aux deux acteurs étudiés. Par exemple A. David a essayé d'impliquer la direction de la "Qualité". Mais il n'a pu le faire, cette dernière s'étant contentée d'affirmer que le lien entre Marketing et Bureau d'Etudes, était assumé tout simplement par elle...

J.G. PADIOLEAU estime que l'on reste trop près de l'intervention de A. David, et que cet arbre cache la forêt qui est : les relations entre acteurs décrites s'inscrivent dans un contexte non académique, c'est-à-dire qu'il faut bien au bout du compte que des voitures sortent de tout ça. Quels sont les mécanismes de régulation de l'action collective qui découlent de cette contrainte ? Tout type de compétition n'est pas possible. Les Américains sur ce sujet font leur révolution culturelle, sous l'influence évidemment des Japonais, et remettent en question le mythe des bienfaits de la concurrence sauvage. Plutôt que de faire se battre les sous-traitants, par exemple, ne vaut-il pas mieux les transformer en partenaires de l'entreprise ?

La régulation passe par des micro-procédures, qui restent à étudier. A. David a d'ailleurs peut-être eu à son insu une influence sur ces micro-procédures. Le consensus à la japonaise se bâtit lui-même avec des ingrédients mal connus, par exemple le rôle d'hommes transversaux aux services, proches des dirigeants dans le système Toyota.

A. HATCHUEL veut lui aussi tirer des leçons un peu plus générales du cas étudié par A. David. Il constate que l'on est inévitablement contraint de faire appel dans le débat à des universaux mal définis, tels que la "coopération". Pour leur donner un sens concret, il faut mettre à jour le savoir manipulé par les acteurs. La question fondamentale est alors celle de l'évolution concomitante de ces savoirs, et des organisations. Les changements cognitifs et les changements politiques sont liés. De nouveaux savoirs légitiment de nouveaux acteurs, alimentent leurs stratégies. Le cas du marketing dans l'automobile s'inscrit dans une longue série historique, de l'apparition de services prix de revient à celle même du Bureau d'Etudes, non isolé en tant que tel dans les années 20.

A. DAVID pense qu'effectivement la question est de savoir à partir de quand un discours devient légitime dans l'organisation, condition pour qu'un message subversif ne tombe pas à plat.

R. LAUFER rappelle que le savoir manipulé par les hommes de marketing a des fondements épistémologiques bien fragiles (Mais ils sont bien placés, par définition, pour se vendre). En fait leur émergence se construit sur le déclin de l'idéologie positiviste des ingénieurs et la montée en puissance de la sacralisation de l'opinion publique.

V. LA QUESTION DU LANGAGE DANS LES ORGANISATIONS

Jacques GIRIN
CRG-ECOLE Polytechnique

Rapports de :
Anni BORZEIX, Laboratoire de Sociologie du Travail, CNAM
Michel VILLETTE, Entreprise et Personnel
Jean G. PADIOLEAU, E.S.S.E.C

Notes sur la discussion, établies par Hervé DUMEZ, C.R.G

Séance du 6 juin 1989, présidée par Hervé DUMEZ, C.R.G

1- LE FAIT LANGAGIER DANS LES ORGANISATIONS

Il est un fait simple à observer : la gestion des organisations, et leur fonctionnement quotidien et routinier, comportent une part importante de production et de consommation de mots et de phrases. MINTZBERG (1973) a montré que les dirigeants passaient le plus clair de leur temps à parler. L'usage croissant du "management participatif" (cercles de qualité, groupes de progrès, projets d'entreprise, etc.) implique progressivement tous les niveaux hiérarchiques dans une activité de parole. En France, une loi de 1982, confirmée en 1986, a reconnu un "droit d'expression" pour les salariés, qui se traduit par la réunion de "groupes d'expression", la production de comptes rendus, de questions à la hiérarchie, de "vœux et avis" portant sur les conditions de travail, l'organisation de la production, etc. La célébration en vogue de la "culture d'entreprise" ne se conçoit pas sans un "dire" permanent, entretenant et réactivant cette culture. Enfin, l'évolution des productions fait une place croissante à des biens immatériels tels que l'information ou les productions culturelles, tandis que, avec l'automatisation, l'informatisation, la robotisation, etc., des moyens de production, une part de plus en plus importante de l'activité accomplie par les hommes dans les entreprises consiste en manipulation de signes et de symboles, le plus souvent langagiers.

Les usages du langage dans les organisations comprennent également tout un domaine qui n'a pas attendu les récentes révolutions techniques et managériales pour se développer : celui de l'écrit. Il suffit de songer, par exemple, à la masse considérable de documents que produit chaque jour n'importe quelle grande organisation, pour se rendre compte qu'il y a là un ordre de phénomène auquel il est difficile de rester indifférent : réglementations, circulaires, comptes rendus, rapports, fiches de fonction, bons de travail, notices techniques, journaux d'entreprise, courrier, etc, constituent une production (ou un moyen de production) visible, concrète, matérielle, on serait tenté de dire "pesante", en songeant, par exemple, aux efforts physiques fournis par les secrétaires et par les archivistes pour en maîtriser les flux et les stocks. Ce n'est pas pour rien - et ce n'est certainement pas une observation que l'on doit prendre comme une remarque de détail - que WEBER (1922) considérait l'importance accordée à l'écrit comme un des traits fondamentaux de l'organisation bureaucratique.

Ce constat du caractère partout présent, et massivement présent, du langage dans le fonctionnement organisationnel est tellement évident que l'on aurait scrupule à y insister, si l'on ne devait, par contraste, relever que les chercheurs ne semblent pas, jusqu'à une date récente, y avoir porté une grande attention. Peu de domaines, en effet, ont été aussi peu explorés que celui-ci. La littérature qui y est directement consacrée tiendrait tout entière dans quelques modestes classeurs, et l'on aurait du mal à y trouver un début de réponse à la question que pose, au fond, MINTZBERG : comment diable peut-on prendre au sérieux ces gens qui prétendent travailler, mais dépensent tellement de temps en parloteries?

Les raisons de ce défaut d'intérêt des spécialistes de l'organisation et de la gestion pour le langage sont multiples, mais tiennent en particulier à la prégnance d'un modèle de pensée que l'on peut appeler, avec SPERBER et WILSON, le "modèle du code" : un "message" codé à un bout transporte des "informations" ou des "contenus" qui sont retrouvés à l'autre bout par "décodage". Ce modèle ignore deux propriétés fondamentales des messages langagiers, que l'on peut appeler l'indexicalité (capacité à "montrer" à l'auditeur des éléments de situation qu'il doit utiliser pour construire la signification) et la contextualité (capacité à renvoyer à des schémas d'interprétation également nécessaires à la construction du sens par l'auditeur). Ces propriétés seront reprises plus loin, mais il faut auparavant introduire deux notions nécessaires pour jeter un pont entre le langagier et le non langagier : les notions de situation et de contexte.

2 - SITUATION ET CONTEXTES

Je considère qu'une situation est définie par trois aspects : des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). Le prototype de la situation, ce sont des gens rassemblés quelque part pour une durée déterminée, mais ils peuvent être rassemblés autrement que dans un lieu physiquement circonscrit (par exemple, ils communiquent par téléphone ou par courrier), et la durée de leur rassemblement peut être très variable. Une classe particulière de situations correspond au cas où les participants sont engagés dans la production d'un résultat, généralement fixé de l'extérieur : ce sont les situations de gestion.

Les contextes sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs, dont la mise en oeuvre est nécessaire pour donner un sens aux événements, tout spécialement, pour ce qui nous intéresse ici, aux événements langagiers qui se produisent dans la situation.

Sous un autre angle, on peut dire que l'appréhension de la situation relève de capacités cognitives très générales et partagées par tous les êtres humains (peut-être assez proches de la question des "images mentales" CHANGEUX, 1983, pp. 171 sq.), tandis que la mise en oeuvre des contextes relève de schémas cognitifs d'origine sociale.

Deux personnes se trouvent dans deux pièces contiguës, communiquant par une porte laissée ouverte. L'une appelle l'autre, et lui tend une feuille de papier en disant "pouvez-vous me taper cette lettre pour ce soir?". La situation est déterminée par le fait que ces deux personnes se trouvent régulièrement (certains jours et à certaines heures) en "coprésence" effective dans des lieux déterminés. La situation suffit à donner un sens à "cette lettre" (celle que l'on tend vers l'autre) et à "ce soir". Elle ne suffit pas à comprendre comment cette phrase ainsi prononcée peut engager une séquence d'actes qui feront que la secrétaire va effectivement soumettre une lettre tapée à la signature de son patron avant la fin de la journée de travail. Pour cela, il faut un ensemble d'autres choses telles que la notion de "contrat de travail", la "relation d'autorité", ou "la relation cadre-secrétaire", etc., à peu près partagées par les protagonistes, en fonction desquelles la question posée est clairement comprise comme une demande impérative, un ordre légitime. C'est cela que j'appelle un contexte. Il est facile de se rendre compte que, dans la même situation, les participants peuvent évoquer ou convoquer plusieurs autres contextes : lorsque, par exemple, ils échangent des salutations ou des plaisanteries, ou si le monsieur demande tout à coup à la dame ce qu'elle prévoit de faire de sa soirée.

3 - ENTRE LE LINGUISTIQUE ET LE SOCIO-COGNITIF

Ma notion de situation est pratiquement identique à celle de GOFFMAN (1964-1988: 146, 1983-1988: 191), et ma définition du contexte est très proche de celle qu'il donne de ses cadres primaires (GOFFMAN, 1974: 10-11). Je signale seulement ce fait, car il serait trop long d'entrer ici dans une discussion détaillée. En gros, on peut dire que c'est la même chose, et que c'est GOFFMAN et, avant lui, BATESON (1955, 1977), qui ont montré la nécessité d'une notion du genre "cadre" ou "contexte".

Je dois dire pourtant, car ce n'est pas sans intérêt pour le fond de la discussion, que ce n'est pas du tout chez GOFFMAN, mais bel et bien en lisant les linguistes et les pragmaticiens, que j'ai éprouvé l'intérêt de mettre en oeuvre ces notions. Celle de situation m'a semblé s'imposer à partir du moment où l'on reconnaissait l'existence des "déictiques", ou de ce que l'on appelle plus largement l'"indexicalité" : "les indicateurs de la deixis, démonstratifs, adverbies, adjectifs (...) organisent les relations spatiales et temporelles autour du 'sujet' pris comme repère" (BENVENISTE, 1958, 1966: 262). Le fait que les différents participants à une situation soient potentiellement des "je" possibles permet de considérer que les relations spatiales et temporelles s'organisent autour de tous les sujets. Ensuite, toute une série d'autres phénomènes tels que les "actes de langage", les "implicatures conversationnelles", etc., renvoient à des structures d'interprétation plus élaborées, moins évidemment partagées par tous les êtres humains, que le simple

repérage des participants, des lieux et des temporalités. Ils supposent la mobilisation de schémas cognitifs plus ou moins propres à certains groupes humains, principalement transmis par l'éducation et la socialisation, mais aussi localement adaptés et élaborés dans l'interaction.

Autrement dit, ce qui me paraît intéressant est que ces deux notions peuvent former un pont entre les découvertes des linguistes et les catégories utilisées par les sociologues de l'interaction. Bien que la formule soit un peu brutale et simplificatrice, je dirai que la notion de situation et celle de contexte sont inscrites en creux dans la langue : la première, par les dispositifs indexicaux, la seconde par toute une série d'autres dispositifs plus ou moins spécialisés, notamment ceux dédiés à la réalisation des "actes de langage" (je songe notamment à la question des "performatifs explicites"). La manière dont une suite de mots et de phrases font sens pour celui qui les reçoit me paraît ainsi pouvoir se décomposer en trois opérations :

- le "décodage", correspondant à ce que l'on pourrait appeler le "composant littéral" des énoncés ;
- le "repérage" (des participants, des lieux et des objets, des temporalités) lié au "composant indexical" de ces mêmes énoncés ;
- l'"interprétation" (des actes de langage, des "implicatures", des "variables argumentatives", etc.), en relation avec un composant que l'on pourrait appeler "énigmatique", ou simplement "contextuel" du message langagier.

4 - LES SITUATIONS DANS L'ORGANISATION

Les situations dans lesquelles des individus sont amenés à entrer en communication dans les organisations comportent de nombreux traits spécifiques, suivant les trois dimensions incluses dans la définition donnée plus haut.

L'espace physique est celui des établissements industriels, commerciaux ou administratifs, usines, ateliers, magasins, bureaux, etc., dans lesquels sont disposés un certain nombre d'objets, notamment des objets techniques. Ces lieux sont porteurs de contraintes et de ressources particulières pour l'indexicalité. Un exemple simple est celui d'un atelier industriel, où la disposition des postes de travail et les caractéristiques physiques liées au processus de production autorisent ou interdisent (par exemple du simple fait du bruit) l'échange de paroles, permettent ou ne permettent pas de se voir, et donc de communiquer par gestes. Un autre exemple est celui où la répartition des services d'une même organisation dans plusieurs lieux différents interdit le face à face, favorisant un usage intensif du téléphone, ce qui rend plus problématique l'indexicalité relative aux personnes ou aux lieux. J'ai étudié une entreprise pétrolière où les communications entre le siège social et les filiales à l'étranger subissent la contrainte particulière du décalage horaire : dans ce dernier cas, le téléphone tend à être remplacé le plus souvent possible par des moyens comportant une mémoire, tels que le telex ou les messageries informatiques, ce qui interdit alors l'indexicalité temporelle ("hier" ou "demain" seraient sources de malentendus).

Les temporalités de l'organisation sont marquées par toute une série de caractères spécifiques. Celle-ci est active à certains jours et à certaines heures, le personnel est astreint à des horaires, jouit de vacances, etc. Dans beaucoup de cas, l'activité, ou une partie de l'activité, est saisonnière. La principale caractéristique des situations propres à l'organisation est de comporter des échéances, certaines tâches devant impérativement être accomplies dans un délai déterminé.

Enfin, il n'est pas nécessaire de souligner que la détermination des personnes qui sont parties prenantes d'une situation à l'intérieur d'une organisation est également quelque chose de spécifique. Ne peuvent participer à une réunion, à une négociation, et même à une discussion informelle, que des interlocuteurs qualifiés. Ces interlocuteurs partagent

un ensemble de modes de compréhension plus important que des individus entrant dans des interactions ordinaires. Inversement, l'interaction entre les participants ne résulte, dans la plupart des cas, que de leur appartenance commune à l'organisation, et non pas d'appartenances familiales, ethniques, religieuses, de milieux sociaux, etc., qui sont un fondement important des relations ordinaires.

5 - LES CONTEXTES DANS L'ORGANISATION

Beaucoup de contextes ne sont pas spécifiques à l'univers de l'organisation. Ils sont généraux. Mais, du fait de l'organisation, ces contextes généraux s'actualisent d'une manière particulière, sont transformés par les particularités locales et l'activité des gens. Ainsi ces contextes généraux prennent-ils une forme spécifique dans chaque organisation particulière, et dans des sous-ensembles de l'organisation.

Les contextes généraux peuvent se ranger en trois catégories : ceux qui relèvent de structures sociales d'arrière-plan ; ceux qui se rapportent à l'organisation de l'activité ; ceux qui renvoient à des schémas d'ordre purement cognitif.

Les contextes relevant de structures sociales d'arrière-plan concernent les questions d'appartenance et de position dans des groupes, et de position des groupes les uns par rapport aux autres. Un message traite par ce type de contexte peut produire des significations relevant par exemple des couples suivantes : familiarité / distance, considération / mépris, déférence / impertinence, politesse / impolitesse, plaisanterie / insulte, etc.

Les contextes qui se rapportent à l'activité collective sont d'emblée plus structurés dans l'organisation. Les significations qu'ils permettent de produire concernent notamment les orientations générales, la définition des tâches à accomplir, l'évaluation des résultats. Ces contextes comportent clairement les deux dimensions, diachronique et synchronique.

Dans la première dimension, les plans propres aux contextes de l'activité font l'objet de spécifications formelles, telles que l'organigramme ou les fiches de postes. Ceux-ci définissent les attributions et la manière dont elles se coordonnent et se hiérarchisent. La signature ou, plus généralement, l'indication de l'émetteur du message, joue un rôle décisif pour l'interprétation, car elle renvoie directement au contexte constitué par ces définitions d'attributions, et aux positions respectives des uns et des autres dans le schéma d'action.

Dans la seconde dimension, les séquences sont parfois matérialisées dans des documents où l'on inscrit la succession des tâches à accomplir par différentes personnes en vue d'un résultat global.

Le cadre vide constitué, soit par les cases et les traits qui les relient dans un organigramme, soit par un formulaire, donne une image précise de ce qu'est un contexte de signification dans le cas où il est très structuré. L'existence de ces plans et de ces séquences permet une économie particulière de l'usage du langage, car la précision dans la spécification du contexte rend inutiles toute une série de procédés utilisés habituellement pour aboutir à cette fin. C'est, par exemple, de cette manière que l'on peut donner des ordres sans jamais dire "Je vous ordonne".

Les contextes "purement cognitifs" comprennent les agencements de connaissances auxquelles se réfèrent les individus, soit dans leur activité productive, soit dans leurs relations. Interpréter un message dans un tel contexte, c'est l'examiner principalement sous l'angle du vrai et du faux. Les contextes de ce genre sont très variés, et peuvent être très spécifiques d'une organisation déterminée ou de sous-ensembles de cette organisation, notamment lorsque des connaissances techniques sont en jeu. Si le béotien qui a l'imprudence d'aller déjeuner avec un groupe d'informaticiens ne comprend rien à ce qui se dit, ce n'est pas seulement parce que beaucoup de mots lui sont inconnus, mais surtout parce que l'arrière-plan de connaissance lui manque pour comprendre de quoi il

s'agit. Concernant la dimension cognitive de l'ordre social, le droit joue évidemment un rôle capital, nécessaire pour comprendre la signification d'un contrat de travail, aussi bien que d'un préavis de grève ou d'une lettre de licenciement.

6 - LA DETERMINATION DU CONTEXTE (CONTEXTUALISATION)

Les personnes qui entrent en communication à l'intérieur d'une même organisation partagent entre elles un arrière-plan de contextes globaux, et éventuellement des contextes locaux plus spécifiques. La question cruciale est de savoir comment, relativement à un message détermine ou a une série de messages, s'opère l'accord sur le choix du contexte. Il faut pour cela que le destinataire d'un message reconnaisse des indices susceptibles de lui désigner le contexte adéquat.

Il arrive que la situation en elle-même fournisse suffisamment d'indices. Si mon patron, avec qui j'ai eu une conversation amicale quelques minutes auparavant, me convoque soudain dans son bureau, je dois me préparer à interpréter ce qu'il va me dire dans un contexte d'autorité (il veut me donner quelque chose d'urgent à faire, ou il vient de découvrir une raison de me réprimander), éventuellement dans un contexte de rationalité (il a besoin de mon expertise sur une question qu'il est en train de traiter), et probablement pas dans un contexte relationnel. S'agissant d'un document, l'identification de l'émetteur fournit le plus souvent la clé du parti de lecture que le destinataire peut raisonnablement choisir, suivant que ce document émane de la direction, d'un service technique, du chef du personnel, ou d'une organisation syndicale.

La situation n'indique pas toujours le seul contexte adéquat, mais elle limite en tout cas les contextes possibles, suivant les participants, le temps et les lieux. Si l'on s'adresse formellement à des participants déterminés, on suppose que ceux-ci disposent des contextes adéquats pour comprendre ce qui est dit. Par exemple, on évitera, en principe, de prononcer devant un public de béotiens des paroles qui n'ont de sens que dans un contexte technique spécialisé, à moins que l'on ne veuille seulement leur signifier leur ignorance. De même, on ne s'adresse pas à une assemblée en lançant des plaisanteries qui ne se comprennent que dans un contexte relationnel propre à un sous groupe (sauf par erreur, ou si l'on veut précisément ne pas être compris par la majorité). Ou encore, si l'on admet que la relation d'autorité entre un chef et son subordonné se limite à la situation de travail, cela exclut en principe qu'un tel contexte (celui du rapport hiérarchique) puisse être convoqué en dehors de cette situation, par exemple dans la vie privée. Ce dernier exemple connaît des exceptions qui tiennent au fait qu'une définition extensive de la situation de travail peut parfois être admise ou imposée (si l'on considère, par exemple, qu'une secrétaire doit être disposée à rester au bureau après l'horaire normal de travail pour taper une lettre urgente). Par conséquent, certains contextes sont compatibles avec une situation donnée, tandis que d'autres ne le sont pas.

Plusieurs possibilités existent alors pour interpréter le composant contextuel. Mais toutes ces interprétations ne sont probablement pas compatibles avec la partie littérale du message. Si celle-ci, par exemple, concerne quelque chose de totalement étranger au contexte de l'autorité (par exemple le temps qu'il fait), celui-ci, même s'il est compatible avec la situation, est éliminé de la liste.

Il en résulte que, lorsque la situation en elle-même ne suffit pas à déterminer le contexte adéquat, la conjonction de cette situation et de la partie littérale du message fournit, le plus souvent, une base solide. Si mon voisin de bureau évoque le destin d'une amie commune, je m'attends à ce que nous réchauffions notre vieille amitié en évoquant ensemble quelques souvenirs. Mais s'il me parle du dernier livre qu'il a lu sur la cognition, je pense que nous allons plutôt nous placer dans le contexte de notre travail de recherche, par exemple pour nous demander s'il y a un parti à tirer de cette vogue cognitiviste (naturellement, le charme des situations réelles tient à ce que l'on peut entremêler les deux plans de manière extrêmement subtile, surtout si notre amie commune est cognitive).

A défaut, il existe encore des moyens par lesquels un locuteur peut désigner à l'auditeur le contexte dans lequel il entend que ses paroles soient interprétées. Dans le cas d'une communication orale en face-à-face, le ton sur lequel les paroles sont prononcées, les mimiques et les gestes qui l'accompagnent, constituent des indications décisives. Le locuteur peut encore avoir recours à des performatifs explicites. Ainsi, une formule du genre "Je vous ordonne de" indique au destinataire que les paroles prononcées doivent se comprendre dans un contexte d'autorité : le "performatif explicite" n'a aucune autre vertu, à mon sens, que de désigner le contexte. "Je vous conseille de" indique plutôt un contexte relationnel, mais dans lequel le locuteur se place dans la position de celui qui en sait plus que le destinataire. Ces performatifs explicites ne sont utilisés que lorsque les autres moyens (la situation et la partie littérale du message) ne suffisent pas.

A nouveau, la possibilité existe qu'il y ait contradiction entre le contexte ainsi désigné et le calcul qui en résulte, et les autres éléments de signification obtenus par le repérage dans la situation et par la signification littérale. Un cas fréquent est celui de la plaisanterie, qui donne lieu à une réinterprétation immédiate dans le contexte adéquat des relations sociales.

7 - PERSISTANCE DU CONTEXTE ET CHANGEMENTS DE CONTEXTES

Lorsqu'un accord est établi entre les participants sur un contexte de signification, la suite des échanges se poursuit dans le même contexte, à moins qu'une indication fortement marquée ne propose une rupture. La rupture est plus facile, et donc moins marquée, dans le cas où l'on vient d'accomplir une séquence propre au contexte dans lequel on se situait, par exemple lorsque l'on a mené à bien une routine de salutations.

Ce fait peut s'observer assez facilement dans les réunions de travail. Ainsi, il est fréquent qu'une réunion de ce genre commence par des salutations, des plaisanteries, des échanges de potins, etc., relevant d'un contexte relationnel. Le début effectif du travail est marqué, par exemple, par une prise de parole formelle du président de séance. Chacun sait alors, en fonction des questions inscrites à l'ordre du jour, dans quel contexte il doit se situer dorénavant (par exemple celui d'une discussion technique, d'une négociation, etc.). Souvent, des phases de "décision" prises par les personnes autorisées (contexte de l'autorité) concluent des phases de mise en commun d'informations et de débats (contextes cognitifs).

Le changement de contexte tenté par l'un des participants, et éventuellement admis par les autres, peut se marquer de manières très diverses. Dans un exemple dont j'ai proposé l'analyse (GIRIN, 1982b: 1585-1590) la référence à l'autorité hiérarchique - physiquement absente de la réunion - constituait l'un des principaux éléments de cette re-contextualisation. Les participants se rendaient soudainement compte que ce qu'ils étaient en train de dire pourrait faire l'objet d'une évaluation dans les termes du respect de l'autorité, et non plus seulement d'une discussion sur des états de faits et sur des hypothèses de travail. Cet exemple illustre également une propriété importante du changement de contexte, qui est de permettre une ré-interprétation des paroles précédemment prononcées.

8 - AMBIGUÏTÉ CONTEXTUELLE

L'existence d'une ambiguïté littérale, résultant, soit de la maladresse des locuteurs, soit des imperfections de la langue, est un phénomène dont tout le monde a conscience. Le cas le plus évident est celui de l'homonymie. Mais on peut généralement compter, soit sur la situation, soit sur le contexte, pour se mettre d'accord sur le sens des mots et des phrases littéralement ambigus.

La référence à la situation peut être une autre source d'ambiguïté. Dans une discussion autour d'une table, il n'est pas exceptionnel qu'une phrase du genre "Je ne suis pas d'accord avec vous" soit source d'ambiguïté. Les moyens, langagiers ou non, par

lesquels on peut désigner des éléments de la situation comportent en effet des imperfections au moins aussi importantes que celles du codage littéral.

L'ambiguïté contextuelle survient lorsque plusieurs contextes sont compatibles avec un message émis dans une situation déterminée. Plusieurs significations sont alors possibles, selon le choix du contexte.

Avec V. DEGOT et C. MIDLER, nous avons produit - involontairement - un phénomène d'ambiguïté contextuelle en fabriquant un document diffusé à plusieurs centaines d'exemplaires dans une grande entreprise, qui présentait les caractéristiques suivantes : (a) il était co-signé par la Direction générale de l'entreprise et par le Centre de recherche auquel nous appartenons ; (b) il était diffusé par la voie normale du courrier interne ; (c) il était constitué principalement d'histoires réputées se passer dans une entreprise et un pays imaginaire, écrites dans un style romancé, et illustrées par des dessins humoristiques (DEGOT, GIRIN, MIDLER, 1982). Une enquête réalisée auprès d'un échantillon de destinataires de ce message a permis de relever que ces derniers choisissaient un parti d'interprétation (un contexte) parmi ceux qui étaient possibles, essentiellement les trois suivants : autorité (qu'est-ce que la Direction générale attend de moi?) ; expertise (quelle information technique puis-je trouver dans ce document?) ; relation sociale (enfin quelque chose de plus amusant que la rubrique humoristique du journal interne!). Le résultat de cette ambiguïté fut une très grande richesse d'interprétations, ajoutant au document des significations que nous n'avions jamais pensé y mettre...

9 - MALENTENDU

Le malentendu se présente lorsque des contextes différents sont utilisés par différents participants pour interpréter le même message. Le cas le plus simple est celui où l'émetteur et le récepteur n'ont pas en vue le même contexte. Voici un exemple :

Une équipe d'entretien d'un réseau électrique local devait effectuer chaque jour un détour de plusieurs dizaines de kilomètres pour se procurer la clé d'un transformateur sur lequel elle intervenait. Elle demanda formellement à disposer en permanence d'un double de la clé, demande qui fut refusée. Le contexte de rationalisation de l'activité (économie de temps et de dépenses) dans lequel elle se plaçait ne lui permettait pas, pas plus qu'à nous, chercheurs, de comprendre ce refus. En réalité, l'interprétation de la direction locale se plaçait dans un autre contexte : "ils veulent la clé pour pouvoir couper le courant en cas de grève!" J'ignore encore si cet autre contexte (contexte du conflit social entre direction et employés) était également présent à l'esprit des auteurs de la demande.

10 - CONCLUSION: TROIS GRANDES CLASSES DE PROBLEMES

Le schéma d'analyse que je viens de présenter peut servir de guide pour reprendre et classer plusieurs séries de questions :

La première est en rapport avec la notion de "composant littéral". Les organisations sont des lieux d'émergence de vocabulaires nouveaux, liés notamment aux techniques, mais également à l'organisation elle-même. Les mots pour parler de la technique sont différents suivant le rapport que l'on a avec elle, par exemple suivant que l'on se trouve au stade des concepteurs, des bureaux d'études, des méthodes, des utilisateurs, de ceux qui assurent la maintenance, etc. On ne parle pas non plus de l'organisation, des instruments de gestion, des "techniques managériales", etc., de la même manière, ni avec les mêmes mots, suivant la place que l'on occupe dans l'ensemble. C'est une des raisons pour lesquelles on ne peut pas considérer, en général, une organisation comme composée de gens appartenant exactement à la même "communauté langagière". Le repérage des différentes "communautés langagières", spécialement sous l'aspect du lexique utilisé (il n'existe pas, à ma connaissance, de travaux qui aient été faits dans les organisations sur d'autres aspects, par exemple dans la dimension syntaxique), serait un point d'entrée extrêmement précieux pour comprendre toute une catégorie de problèmes que ces

phénomènes posent dans le fonctionnement organisationnel. Bien que l'on touche ici, sous un premier aspect, au "problèmes de communication" dans son acception la plus immédiate et traditionnelle - la question de savoir si les mots "véhiculent" bien les mêmes "contenus" - il ne semble pas que beaucoup d'études aient été entreprises dans ce sens.

Une deuxième série de questions concerne le "composant indexical", le rapport entre les situations et les échanges langagiers. Un grand nombre de questions peuvent être posées dans cette direction. J'ai évoqué celle de l'incidence de l'aménagement de l'espace, dans le cas des bureaux, aussi bien que dans celui des ateliers: voir les autres ou ne pas les voir, être proches ou éloignés, dans un environnement plus ou moins bruyant, etc., sont des éléments qui ont des conséquences certaines sur la manière dont on va utiliser ou non l'ensemble des ressources de la langue dans ses différentes fonctions, et d'abord pour communiquer. Un autre type de questions est lié au développement des technologies de l'information, notamment des réseaux, avec ces propriétés de mettre en rapport plus ou moins immédiat des gens physiquement très éloignés, de gérer des décalages dans le temps grâce à des mémoires et à des "boîtes à lettres", etc.

La troisième dimension, celle de la "contextualité", est sans doute la plus riche de problèmes et de perspectives nouvelles. C'est la question de la manière dont les productions langagières renvoient à des schèmes cognitifs reproduits et produits dans l'organisation. Il y a là de quoi enrichir considérablement diverses problématiques, en particulier celle des "cartes cognitives", mais aussi celle de la "culture d'entreprise". Car, pour conclure en citant GOFFMAN, on peut dire que, "Pris ensemble, les cadres primaires d'un groupe social particulier constituent un élément central de sa culture" (1974: 27). C'est bien, en effet, l'enchevêtrement des systèmes de signification présents simultanément dans les organisations - plutôt qu'un schéma unitaire abusivement appelé "la" culture d'entreprise - qui constitue l'arrière-plan des activités et des relations dans les vraies organisations."

REFERENCES

- BATESON Gregory (1955) "Une théorie du jeu et du fantasme". A.P.A. Psychiatric Reports (II, 1955). Vers une écologie de l'esprit, tome 1. Paris: Seuil, 1977, pp. 209-224.
- BENVENISTE Emile (1958) "De la subjectivité dans le langage". Journal de psychologie, P.U.F., juil.-sept. 1958. Reproduit dans "Problèmes de linguistique générale 1." Gallimard, collection TEL, 1966, pp. 258-266.
- CHANGEUX Jean-Pierre (1983) L'homme neuronal. Paris Fayard, collection "Le temps des sciences".
- DEGOT Vincent, GIRIN Jacques, MIDLER Christophe. (1982) Chroniques muxiennes. Paris: Editions Entente.
- GIRIN Jacques. (1982) "Langage en actes et organisations". Paris: Economies et Sociétés, Cahiers de l'I.S.M.E.A., tome XVI, n°12, Série "Sciences de gestion" n°3, pp. 1559-1591.
- (1988) "Nous et les autres: la gestion des appartenances dans un témoignage". Langage et société, Septembre 1988. Paris.
- (1989). "Problèmes du langage dans les organisations". A paraître dans un ouvrage collectif sous la direction de J.-F. CHANLAT, Presses de l'Université Laval et éditions Eska.

GOFFMAN Erving. (1964). "The Neglected Situation", in *American Anthropologist*, vol. 66, n°6, Part II (Special Issue), pp. 133-136. "La situation négligée", in WINKIN, Les moments et leurs hommes, Seuil/Minuit, Paris, 1988, pp. 143-149.

(1974). *Frame Analysis*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

(1983). "The Interaction Order", *American Sociological Review*, vol. 48, n°1, février 1983, pp. 1-17. "L'ordre de l'interaction", in WINKIN Les moments et leurs hommes, Seuil/Minuit, Paris, 1988, pp. 186-230.

SPERBER Dan, & WILSON Deirdre. (1986). *Relevance : Communication and Cognition*. Oxford, Blackwell.

(1987). "Façons de parler". *Cahiers de linguistique française*, 7-87. Genève.

WINKIN Yves (textes d'Erving GOFFMAN recueillis et présentés par), (1988). *Les moments et leurs hommes*, Paris: Seuil/Minuit.

RAPPORTS

I. ANNI BORZEIX

Pour commencer, je voudrais dire mon intérêt pour ce texte. Non seulement on y apprend beaucoup mais il soulève énormément de problèmes. Il est stimulant et si on y apprend beaucoup, c'est parce qu'il s'agit de bien autre chose que d'un catalogue de théories anciennes ou nouvelles se rapportant au domaine. C'est bien d'une tentative de jonction entre sciences des organisations et sciences du langage qu'il s'agit et c'est ce qui en fait l'ambition intellectuelle et l'originalité. J'ajoute que j'ai eu du plaisir à le relire, du plaisir aussi à reprendre ou à retravailler certaines questions importantes que ce texte me paraît soulever. C'est évidemment là-dessus que je vais centrer mes remarques selon la formule même du séminaire.

Je vais essayer d'organiser mes réactions autour de deux séries de remarques qui me paraissent pouvoir prêter à discussion. Deux séries de remarques faites du point de vue qui est le mien, sociologue du travail, venue tout récemment à des orientations de recherche qui intègrent le langage à l'étude des phénomènes sociaux dans une perspective assez voisine somme toute de celle de Girin.

I - La première série de remarques s'énonce sous la forme d'une réserve concernant le caractère peut-être trop programmatique à mon goût de l'économie interne du texte et qui a pour effet d'enfermer un peu le raisonnement dans un schéma, dans une vision trop tranchée, trop dualiste ou trop dichotomique des choses, sans doute par souci de clarté.

Cette remarque peut s'appliquer à trois exemples : la séparation entre communication "orientée vers des fins" par opposition à "orientée vers des relations sociales". Deuxième exemple : l'opposition entre situation et contexte. Troisième exemple : celui des insultes rituelles.

A propos du premier exemple, à savoir la séparation à mon sens beaucoup trop tranchée entre les activités ou la communication (orientées vers des "fins") et celles qui seraient "orientées vers la relation et l'ordre social". Cette présentation des choses permet sans doute de classer, de mettre de l'ordre, non pas de saisir les processus complexes de passage de l'une à l'autre forme d'activité ou de communication dont la réalité sociale des organismes me semble être faite. S'intéresser au langage c'est précisément, me semble-t-il, s'autoriser à rompre avec cette dichotomie dont l'origine remonte peut-être aux travaux de Mayo - c'est une hypothèse - sur la logique des sentiments par oppositions à la logique de l'efficacité productive. C'est de cette séparation que souffre, me semble-t-il, l'analyse du social dans sa complexité. Et s'intéresser au langage c'est précisément se donner les moyens potentiels de refuser ce clivage en montrant par exemple qu'un acte de langage accompli dans le travail participe toujours à la fois du domaine de la relation sociale et de l'activité elle-même ; qu'il est à la fois orienté vers une fin et co-producteur de l'ordre social. Autrement dit, il n'y aurait pas deux catégories clairement distinctes d'actes de communication : celles orientées vers l'activité et celles orientées vers l'ordre social, mais toujours une combinaison des deux. Par exemple, la négociation ou la discussion, activités de communication par excellence, qui sont liées à des objectifs de l'organisation, sont toujours constitutives aussi de l'ordre social et non pas simplement réductibles à du fonctionnel.

Tu dis toi-même que la distinction n'a qu'une vertu analytique et que la majorité des actes de communication réels peuvent être vus sous les deux angles de leur interdépendance. Ta présentation me semble comporter le risque d'induire en erreur en faisant l'économie de l'essentiel, à savoir comment le langage, entre autres, joue le rôle d'un opérateur puissant qui assure le brassage de l'activité dite fonctionnelle ou productive et de l'activité sociale ou relationnelle. Mieux vaudrait peut-être partir de l'idée qu'illustrent les faits de langue, que la séparation de deux types de communications est au fond assez artificielle.

Tu constates d'ailleurs que les propriétés formelles du langage naturel n'en fournissent aucun indice : l'action est donc inséparable de la relation dans la communication. D'où deux problèmes de fond qui me semblent non réglés. D'abord cette analyse des actes de communication suppose qu'on se réfère, me semble-t-il, à une théorie de l'action sociale ou de l'interaction sociale, parce que la communication est par définition interactionnelle.

Deuxième problème non réglé : celui de la conception implicite de l'ordre social qui émane de ton texte. Pourquoi réduire le relationnel au rituel, aux cérémonies qui célèbrent l'appartenance

et expriment les liens sociaux ? Cette présentation fait du social quelque chose de figé dans un ordre social qui s'impose du dehors. Si on pense au contraire que cet ordre social est en partie au moins le fruit d'une négociation permanente entre acteurs, alors le relationnel est bel et bien constitutif et de l'ordre. Cette vision des choses a l'avantage de mettre l'accent sur le rôle central du langage dans cette négociation.

Deuxième exemple à propos de la distinction établie entre contexte et situation : au fond la critique est un peu la même que précédemment. D'un côté, la situation se réfère à du matériel (Qui est là ? Qui sommes-nous ? Quand ?) ; de l'autre, le contexte, à de l'immatériel à des "structures d'interprétation", des "schémas cognitifs", des "modes de lectures de la situation". Or une situation peut aussi être vue comme construite par les participants (et non comme une donnée objective). Elle peut éventuellement changer de définition et de sens selon ce qu'ils disent, ce qu'ils font, ou se font. Une situation n'est pas statique ou alors c'est une photo, un instantané. Elle a sa dynamique interne. Dans la situation il y a à la fois la "setting" et le "staging" (le jeu des acteurs) à la fois un environnement et une interaction sociale.

Ta définition de la situation est plus écologique au sens de "gathering" que sociale ou sociologique, comme "encounter" c'est-à-dire produit de la rencontre ou de l'interaction. Il me semble donc que la définition que tu donnes de la situation est très marquée par la notion de deixis proposée par les linguistes d'une part et donc très marquée aussi par une définition environnementale de l'interaction saisie au fond de l'extérieur comme co-présence ou non. Autrement dit, ta façon de saisir la situation aurait peut-être à gagner à faire une place plus large à l'aspect que j'appellais "staging", le jeu des acteurs.

Troisième exemple cette fois à propos des insultes rituelles dans le texte de Labov que tu cites. Ton interprétation est, là encore, me semble-t-il un peu dichotomique : la lutte d'un côté pour le pouvoir dans le groupe par opposition à la célébration du groupe et de son unité. Or la réalité est beaucoup plus ambivalente dans la mesure où, si je me souviens bien, c'est précisément la performance langagière que requiert la maîtrise de l'insulte qui assure aussi du même coup la place de leader dans le groupe. Il n'y a donc pas deux contextes différents mais un seul et même contexte : celui du jeu, de l'insulte rituelle qui, s'il est accepté de part et d'autre, assure la reproduction du système d'autorité dans la bande. Le dérapage (la bagarre) survient quand, pour une raison ou une autre, les participants n'arrivent pas à s'entendre sur le cadre : par exemple, lorsqu'il y a transgression des règles du jeu. L'insulte rituelle n'est pas un jeu gratuit pour faire semblant, pour s'amuser ou pour célébrer la cohésion du groupe, c'est plutôt un moyen symbolique fabriqué par le groupe pour vérifier ou renégocier les places occupées par les uns et les autres dans le micro-système social qui les unit et où le pouvoir reste au contraire central. Le problème posé au chercheur est moins d'identifier le "bon contexte" que d'essayer de repérer les indices langagiers ou non qui manifestent la façon dont les participants se mettent d'accord ou non sur la définition qu'ils en donnent. Donc au fond le jeu, ici l'insulte rituelle, apparaît comme l'un des moyens d'exercice du pouvoir. L'affrontement peut-être différé, médiatisé par ce rituel au lieu d'être direct. L'agression dans ce cas est simplement transposée sur le mode symbolique mais elle est toujours là.

Voilà donc ce que je visais en qualifiant ton texte d'un peu trop didactique. Les vertus analytiques de ces dichotomies qui se retrouvent à plusieurs reprises dans l'argumentation et qui font fonction de principe d'ordre me paraissent, telles quelles, trop réductrices. La prochaine étape pourrait être de travailler à leur dépassement de façon tout aussi analytique d'ailleurs.

II - La deuxième série de remarques concerne, tu t'en doutes peut-être, ton acception de la notion de contexte. On en a déjà discuté ensemble. Je voudrais revenir à la notion de cadre chez Goffman non pour le plaisir de citer ou plutôt de discuter de ses idées (sujet inépuisable) mais parce que ses idées me paraissent de nature à éclaircir les tiennes. La lecture de Goffman est un exercice si complexe que les interprétations de ce qu'il veut dire peuvent être légitimement multiples. Je ne parle ici évidemment que de la mienne.

Premier point : qu'est-ce qu'un cadre pour Goffman ? Ce n'est jamais, comme tu le suggères, p. 42, un contexte "explicite" désigné ou commenté, vu comme un message sur ce qui est à l'intérieur. Goffman n'a jamais adhéré à la théorie du code. Le cadre ne dit pas ce qu'il est mais simplement "attention, je suis un cadre", c'est à l'intérieur qu'il faut regarder.

Sa fonction n'est pas de se nommer en substance ; (ce qui va se passer est un jeu ou un ordre) mais d'attirer l'attention sur l'idée même de cadre dans lequel on va maintenant se placer. C'est beaucoup plus abstrait au fond. Ainsi le cadre primaire chez Goffman, pour moi, c'est simplement le fait de donner un sens, sans que ce sens soit nécessairement clair ou même

précis. Quel est le sens ? Reste une question largement ouverte. C'est pourquoi Goffman ne tente pas sérieusement d'énumérer ses cadres primaires, se contentant d'une partition grossière entre les cadres naturels et sociaux. Au fond le cadre primaire joue le rôle chez lui de postulat. Non de concept analytique ou opératoire. Ce qui l'intéresse vraiment, là où il mobilise toute son énergie d'analyste, à savoir les trois quarts de son livre "Frame Analysis" c'est sur la notion de clé et surtout sur le processus qu'il appelle "Keying".

Deuxième point : la clé ou le mode est "un ensemble de conventions grâce auxquelles une activité donnée ayant déjà un sens au sein du schéma d'interprétation primaire se transforme en une autre activité", un combat en un jeu par exemple. Le mode du jeu ou du faire-semblant n'a de sens lui-même qu'en rapport à un cadre primaire. C'est parce qu'on sait - les membres d'une même culture - ce qu'est une bagarre réelle qu'on sait quand on joue à se bagarrer. Le cadre de base c'est donc un postulat et comme tout postulat, indémontrable. C'est l'idée du point de départ non le point de départ lui-même et son contenu qui comptent. Par contre, les "clés" et "fabrications" sont des concepts opératoires qui peuvent servir à définir "ce qui se passe réellement à notre avis".

Ce qui rend la notion de clé opératoire, utile en termes de recherche (contrairement peut-être à celle de cadre primaire dont tu rêves de dresser la toponymie) c'est 1) que les participants à l'activité sont censés savoir et reconnaître qu'une altération est engagée qui change radicalement ce qui est en train de se passer pour eux, 2) et surtout que des indices sont disponibles pour établir quand la transformation commence et où elle s'arrête. Et c'est sur ces indices que la réflexion de Goffman incite à travailler. Le trouble qui émane de la pensée de Goffman c'est choisir de s'intéresser aux modifications de cadres, à leur transposition, c'est-à-dire à des processus plutôt qu'à des états instables, à l'essence même du "cadre primaire" dont il se refuse en gros à explorer de façon directe le contenu.

Prudence excessive ou sagesse profonde ?...

C'est parce que la plaisanterie ressemble si souvent à l'insulte que les jeux de langage en situation nous intéressent et nous posent problème, et ceci précisément parce que cette distinction dont tu rêves, de manière un peu positiviste, est toujours, de fait, dans la réalité de l'interaction une part d'ambiguïté contextuelle. On peut approcher cette distinction, jamais l'épuiser complètement. J'ajoute que, d'après ce que j'ai compris, les cadres pour Goffman ne sont pas des "cadres sociaux" au sens où tu l'entends. Son objet reste "l'organisation de l'expérience" dans "Frame Analysis" en tout cas, quelque chose que l'individu peut "concevoir dans son esprit", c'est-à-dire sa définition de ce qui est en train de se passer, c'est-à-dire de la situation.

Troisième point. Dans un chapitre particulier Goffman traite de la parole à propos de la notion de cadre, un chapitre qui s'intitule "Frame analysis of talk". Les énoncés verbaux dit-il se prêtent à l'analyse des cadres mais la parole est liée de façon plus souple à l'environnement, plus vulnérable que la plupart des activités au codage et à la fabrication. Le non-sérieux, la blague sont les modes les plus courants de la conversation. La parole est donc connectée de façon beaucoup plus lâche au monde. La licence est grande, l'individu n'est pas obligé d'être très consistant dans l'expression de ses attitudes, croyances et intentions. L'une des raisons réside dans la capacité de l'individu à se scinder en plusieurs morceaux, en plusieurs personnages à la fois, comme au théâtre. Ceci amène à ce qu'il appelle "reduced personal responsibility" et à cette grande distance que le locuteur peut mettre entre ce qu'il dit et ce qu'il pense. Par exemple : les multiples procédés qu'on emploie en sachant que l'autre les comprend comme étant ironie, sarcasme, double sens, sous-entendu : l'usage contrôlé du sens multiple des mots et des phrases qui cachent la parole derrière la parole.

Je conclurai en soulignant que dans ton texte il me semble qu'il y a une excellente piste qui me paraît urgente à creuser. C'est l'idée que le contexte fonctionne à la fois comme un système de signification, d'évaluation et d'action. Mon intuition est que chez Goffman le cadre, ou plutôt la clé, est précisément tout cela à la fois, bien que ce ne soit pas dit ainsi et qu'on en est réduit à déduire cette jonction entre signification, évaluation et action des exemples qu'il donne. Peut-être sommes-nous en état aujourd'hui de prendre un peu de distance par rapport aux théories proprement linguistiques de la signification pour tenter cette jonction entre théorie de la signification et théorie de l'action sociale.

II. MICHEL VILLETTE

Deux types de lecture du texte de Jacques Girin sont possibles. On peut y chercher des outils méthodologiques utiles pour l'analyse des enregistrements d'énoncés en langage ordinaire. Sur ce plan, son apport est incontestable. On peut y voir une réflexion sur un sujet grave et délicat, posé avec vigueur par les ethnométhodologues dans les années soixante : lorsque le matériel empirique de base est essentiellement constitué d'enregistrement d'énoncés en langage ordinaire, une science sociale positive est-elle praticable ? Si oui, à quelles conditions ?

Je vais me centrer ici sur le second type de lecture.

En dépit de sa longueur, le texte fournit une réponse ambiguë. Il peut-être lu comme une profession de foi néo-positiviste ou comme une sortie de positivisme prudente et toute en nuances. Il ne serait pas étonnant que l'ambiguïté soit ici une ruse du chercheur... J'en veux pour preuve le clin d'œil de la page 39 : "Pour moi, les contextes s'apparentent d'abord à des "faits sociaux", c'est-à-dire à des "manières d'agir et de penser que l'individu trouve préétablies et dont la transmission se fait le plus généralement par la voie de l'éducation" (Fauconnet et Mauss, 1901), avant d'être des réalités psychologiques, des adaptations locales ou des constructions émergentes. Suivant le contexte, cette série d'aveux d'outrecuidance pourra être comprise comme circonstance atténuante ou aggravante..."

En dépit de sa discrétion voulue, l'auteur de "problèmes du langage dans les organisations" est présent dans son texte sous une forme que je vais tenter de caractériser :

C'est un chercheur (et pas un indigène ou un praticien).

Ce chercheur a un "objet d'étude", partie du monde réel et positif qu'il découpe au moyen d'une notion savante : il appelle cela une "organisation". (page 1).

Le chercheur veut accéder à son objet par la voie empirique de la collecte et de l'analyse rationnelle de "données de base". Il procède donc à la cueillette sur le terrain d'énoncés verbaux auxquels il confère le statut de "données primaires", support de son effort pour accéder à l'objet visé (l'organisation).

Ici surgit une difficulté : comment un chercheur (qui n'est pas un indigène autorisé) peut-il faire un commentaire légitime sur les paroles des indigènes ? Il lui faut une "méthode", une sorte de machine rationnelle à interpréter, un appareil à dire le vrai sens des mots.

Où trouver l'appareil qui permet au chercheur d'échapper au subjectivisme de l'interprétation ? Où trouver la méthode qui permettra de faire plus et mieux que le classique commentaire de texte de nos bons vieux lycées ?

Le chercheur se tourne vers les linguistes auxquels il demande de fournir une théorie pour l'analyse du discours. Les linguistes susceptibles de répondre sont les sémanticiens, les pragmaticiens et autres sémioticiens. Manque de pot, ce sont les moins assurés de leurs résultats et surtout, les moins autonomes par rapport à l'enfer obscurantiste constitué par les sociologues et autres ethnologues... Leur conclusion provisoire et révisable est : le sens des mots dépend de la situation et du contexte.

En d'autres termes, l'autonomie du langage en tant que code est forte mais l'autonomie des performances langagières particulières est faible.

Le linguiste sait faire des dissertations savantes sur les usages d'un mot, d'une forme grammaticale... Mais ne sait pas faire l'analyse d'un discours singulier sans cesser aussitôt d'être un linguiste.

Voilà donc notre chercheur renvoyé dans l'enfer illégitime de la sociologie et des interprétations "sauvages" de la parole indigène, qui ne sont jamais rien d'autre que des coups de force...

Non ! Courageusement, il décide de construire un cadre méthodologique permettant de surmonter l'angoisse des linguistes : il va fournir une méthode pour définir "scientifiquement" la situation et le contexte.

Il semble que son idée de base soit alors de fixer, par décision de méthode, les conditions situationnelles et contextuelles de l'interprétation d'un corpus.

Ici, il faut reconnaître un mérite à Girin : celui de nous inviter à expliciter les définitions du contexte et de la situation sur la base desquelles nous interprétons un document. Il nous fournit aussi quelques notions utiles à cette explication.

Il reste encore un pas à franchir : démontrer que la définition construite par le chercheur est une bonne approximation des définitions du contexte et de la situation dans le cadre desquelles les "participants" sont en train d'évoluer...

Je trouve Girin franchement optimiste lorsqu'il pense possible d'établir une définition "collective" de la situation et du contexte. N'est-ce pas un retour à l'illusion d'un langage qui n'aurait d'autre but que la communication ?

Fixer la définition d'une situation, d'un contexte, d'un cadre d'interprétation et faire admettre cette définition comme "partagée", "collective", "sociale", n'est-ce pas toujours et avant tout un coup de force politique ?

Prenons un exemple. Une querelle domestique se développe entre deux époux. Vers la fin, les parties évoluent doucement vers un retour à la paix. Classiquement, la question se pose de savoir : qui a commencé ? Les partenaires s'expliquent pour tenter de se "comprendre" à nouveau. Il apparaît alors un désaccord sur les bornes temporelles de la situation : chacun place le début de la querelle juste après une offense de l'autre. Pour faire la paix, il faut accepter l'indéfinition fondamentale de l'extension temporelle de la situation.

Cet exemple suggère :

1/ Qu'un chercheur qui se mèlerait à ce moment là de "définir rationnellement" les limites temporelles de la situation prendrait une assiette sur le coin de la figure.

2/ Qu'il existe autant de définitions du contexte et de la situation (donc le point de vue d'interprétation) que d'agents en présence mais que malheureusement, seule l'introspection nous donnerait accès à ces définitions, qu'on peut donc représenter comme un ensemble de cadres hypothétiques et plus ou moins embolés les uns dans les autres.

3/ Enfin, il existe bien des définitions "objectives" et "observables" de la situation : ce sont les définitions intradiégétiques (contenues dans les énoncés eux-mêmes) mais on pourrait montrer : a/ que dans un dialogue, les définitions des protagonistes ne sont pas parfaitement superposables ; b/ qu'au fil d'une conversation, les définitions intradiégétiques évoluent et qu'il existe des ruptures ou même des contradictions graves entre le début et la fin.

Surtout, on peut difficilement considérer les définitions intradiégétiques de la situation et du contexte comme les cadres effectifs de la production et de l'interprétation des énoncés. C'est la partie émergée d'un iceberg. Beaucoup d'éléments restent non dits.

En conclusion, je ne crois guère à la possibilité d'une analyse "positive" d'une situation sociale. Même si j'apprécie grandement la précision et la prudence dans l'interprétation des énoncés qu'apporte le savoir faire des linguistes, je ne crois pas qu'on puisse étudier un "objet" du monde social mais seulement les relations enchevêtrées entre des "sujets" et des "objets" : c'est pourquoi je me suis attaché à retrouver le parcours du chercheur derrière ce texte de méthode trop désincarné à mon goût.

III. Jean-G. PADIOLEAU

L'ordre de préséance des commentateurs oblige à composer sur le champ. L'exégèse d'A. Borzeix est riche de commentaires que je partage. Improvisons :

1 - Premier exercice : légitimité et pertinence des travaux présentés.

Ces questions ne préoccupent pas A. Borzeix et M. Villette. Ces attributs leur semblent aller de soi mais je crains que l'orthodoxie des disciplines de la gestion soit d'une autre opinion. Voici un exposé et des textes déviant susceptibles d'attirer l'inquisition de la science normale des docteurs. Candide sans s'en apercevoir, J. Girin réussit à parler scandaleusement de problèmes capitaux de la recherche en gestion. En premier lieu, la science normale (vous et moi ?) est tentée de se débarrasser des travaux de Girin par une pichenette : ce sympathique confrère fait joujou avec des évidences. "Le langage c'est important, crucial..." Certes... Economisons les répliques des Messieurs de la Palice et Jourdain... Autre argument populaire du sel attique

universitaire : "Voici un sujet de speculation digne d'être réservé aux éminents collègues des Facultés des Lettres et des Sciences humaines", "so what" ? Les attentes, que dis-je les impatiences de la recherche en gestion sont autres... qui plus est, Girin pénètre sans permis dans des domaines prospères des recherches en management. Ce bris de clôture dérange deux secteurs de l'industrie :

Depuis belle lurette professeurs et consultants parlent d'information et de communication. Ceux-ci conçoivent ces phénomènes en termes instrumentaux : la transmission efficace de messages univoques. Girin, reléguant les travaux de J. March et al souligne la pauvreté manifeste de ces approches. A lire March, Girin et al, les pratiques de communication produisent la matérialité quotidienne du management. Dès lors l'un des enjeux devient celui d'une mise au jour des "structures profondes" de la communication, "génératrices" des réalités managériales.

Aujourd'hui des flopees d'écrits s'enquêtent de symbolisme, d'identité, de culture d'entreprise. Entre autres choses ces travaux charment par un impressionnisme évocateur et une richesse de couleurs bucoliques. En face, la grisaille de la démarche de Girin est manifestement "ringarde". L'exposé, les écrits évoquent un artisan méthodique, une sorte d'ascète de la démonstration au pas. Ainsi, l'auteur prend-t-il le langage au sérieux - peut-être trop ! Ce faisant Girin s'aventure à faire usage des démarches et des acquis des savoirs linguistiques, interactionnistes et al. Notre analyste importe, applique un vocabulaire et des propositions nous demandant des efforts d'écouter pour bien les comprendre. Cette volonté de rigueur analytique mérite d'être soulignée car, comme nous le verrons, elle peut gentiment se pervertir.

Ces nouveautés s'accompagnent d'une originalité. J. Girin propose d'aborder les pratiques de communication dans les organisations sous l'angle des "phénomènes de gestion". Grosso modo, ceux-ci correspondent (i) à la coordination d'activités collectives (ii) guidées par des intentions de produire des résultats (iii) susceptibles d'être jugées socialement. Cette formulation sensibilise immédiatement au rôle des compétences et des performances de communication. Ces dernières rendent significatives aux protagonistes de l'action collective managériale les actes de coordination, d'intentionnalité et de jugement. Risquons à présent de formaliser le programme d'enquête soumis à notre appréciation conjuguant les sciences de la nouvelle communication et une idée force des phénomènes de gestion. A savoir : élaborer ou peut-être faudrait-il dire, arranger une pragmatique (C. Morris) de l'action managériale. C'est-à-dire : étudier les activités de communication, à l'état pratique, dans des contextes d'action gestionnaire.

2- Ce projet suggère d'improviser très brièvement sur un second thème : les pièges et les embarras de l'entreprise.

Tout d'abord la démarche ne risque-t-elle pas d'être brouillée par une perversité ingénue ? Précisions : les moyens, les approches linguistiques, symboliques etc... peuvent, le cas échéant, submerger les finalités du programme poursuivi. L'étude des activités de communication devient une fin en soi. Tout chercheur éprouve du plaisir à découvrir un nouvel objet et à manipuler des raisonnements originaux. Cette dérive est d'autant plus menaçante que les disciplines auxquelles fait appel J. Girin ne s'aventurent guère dans l'exploration des pragmatiques. A défaut les études des spécialistes, semioticiens par exemple, ne préféreraient-elles pas souvent substituer aux analyses pragmatiques des descriptions minutieuses de bribes de conversations ou de situations cocasses ?

Fort à propos notre auteur possède un atout maître pour contenir la dérive. Il ne l'utilise qu'avec prudence. Tout se passe comme si le confrère Girin - thésaurisateur, avare - n'employait qu'en filigrane sa riche conception des phénomènes de gestion. Je serais plutôt enclin à suivre une stratégie d'enquête intégrant d'une manière explicite les pratiques de communications dans un phénomène de gestion typé (par exemple une scène d'audit de résultats).

Il y a plus, et l'hésite à ouvrir ce débat. Le projet scientifique d'une pragmatique auquel convie Girin n'est pas de tout repos. L'ambition condamne d'entrée à faire face à l'un des talons d'Achille de la science sociale : découvrir - quitte à reprendre le parler savant des anciens élèves de classe de rhétorique - les "modus operandi" producteurs (reproducteurs) des pratiques de communication dans le phénomène de gestion. Sur ce point, il semble que Girin s'en remette aux interprétations de disciples durkheimiens sans pour autant balancer par-dessus bord l'abondance des capacités stratégiques d'acteurs toujours agissants. Limitons nous à une interrogation : l'exercice ne serait-il pas délicat ? A l'inverse, il serait illusoire d'appeler à la

rescousse les tours de main de l'individualisme méthodologique. Du reste ses faire-valoir ignorent avec superbe de se pencher sur la langue ou sur la parole...

Que faire ? Nous n'en savons trop rien... Dans l'attente d'innovation conceptuelles peut-être faut-il soumettre à l'épreuve de la recherche sur le terrain les voies ouvertes par les théories de l'action d'Habermas, de Giddens et tutti quanti ?... En vérité voici une supplémentaire et décisive raison pour ne pas fréquenter les mémoires et les articles de Girin ! Ces écrits de libre-penseur font toucher du doigt notre ignorance, ils minent le confort des certitudes et nos revenus d'ecclésiastiques en management.

DISCUSSION

Jacques GIRIN répond tout d'abord aux critiques de ses rapporteurs.

Première remarque : sur le problème de la réduction de l'ordre social au "rituel" et au "cérémonial", il avait le sentiment d'avoir mis de l'eau dans son vin dans la dernière version de son texte ; à entendre les rapporteurs, il se dit qu'il n'en a sans doute pas mis assez !

Deuxième remarque. Il existe un point commun aux critiques des trois rapporteurs : a-t-on le droit de séparer ? De séparer ordre social et activité, activité langagière et activité non-langagière, etc ? Saint Augustin disait : "il faut séparer pour unir". Je ne vois pas comment, en pratique faire autrement.

Troisième remarque. On a cité Goffman. On a dit aussi : il y a un travers positiviste qui consiste à prendre un construit pour un donné, et à le modifier. Pour moi, il convient de prendre conscience d'un point crucial : dès qu'on parle du contexte, on le clarifie et donc on le modifie. C'est d'ailleurs, je crois, ce que Goffman dit de ce qu'il appelle les "cadres". Le contexte n'est jamais clair et distinct et dès qu'on en parle, on le modifie en le clarifiant.

Je ressens nettement qu'il existe un travers commun à ceux qui travaillent sur le langage, une tentation dans laquelle on risque de se perdre. Très souvent, on prend de tous petits exemples, la plupart du temps inventés, et on les décortique à l'infini. Les spécialistes critiquent, reprennent le travail fait. J'ai moi-même commis un texte de quarante pages sur un entretien qui avait duré dix-huit minutes et demi. Il s'agissait d'un travail laborieux et amusant de reconstruction des "nous" et des "on". Le risque est grand de se perdre dans un tel travail, d'aligner des gloses sur rien. Néanmoins, je crois que c'est comme cela qu'on apprend des choses, plus en tous cas qu'en adoptant la problématique de la "communication".

La discussion s'engage avec la salle.

Une première question, sur l'analyse de contenu, permet à Jacques Girin de préciser sa position. Il estime réductrice la démarche souvent faite, qui consiste à passer directement à l'interprétation en négligeant le discours lui-même. Revenant sur l'exemple de l'entretien qui avait donné lieu à théorisation sur les "nous" et les "on", il précise que la tentation était grande d'expliquer ainsi le discours : il s'agit d'une femme, militante syndicale, etc ; d'où l'on pouvait en déduire des choses sur le discours tenu. Pour Jacques Girin, l'analyse du discours lui-même, antérieure au placage de l'interprétation, est essentielle.

«Pour comprendre le discours, j'estime qu'il faut construire un contexte et mon travail consiste à expliciter ce contexte. Je refuse l'accusation de positivisme, en ce que j'admets et je sais que le contexte que je construis n'est pas celui que les acteurs mobilisent.»

Bernard RAMANANTSOA se demande comment la démarche de Jacques Girin se rattache à la démarche du C.R.G. de l'Ecole Polytechnique, démarche que l'on peut qualifier d'"ethnographique".

L'appellation "ethnographie" est, selon Jacques GIRIN, un beau phénomène langagier. Elle est liée à un séminaire, "ethnographie des organisations", dont le principe de base peut sans doute s'énoncer ainsi : il faut aller voir, et il faut faire parler des gens qui sont allés voir, plutôt que de faire parler des gens qui ont construit des modèles théoriques ou qui sont porteurs de rationalisations a priori. La démarche de Jacques Girin s'en rapproche d'une certaine façon : il va

voir, il travaille sur des phénomènes de langage réels, qui se déroulent dans des situations organisationnelles. Dans un travail fait sur une Tour de la Défense, il y a eu travail d'ethnographie : on étudiait la manière dont les gens se déplaçaient à l'intérieur de la tour, échangeaient entre eux, etc. Pourtant, la démarche s'éloigne de l'ethnographie : l'exposé a probablement rendu compte d'un certain goût pour la théorie qui dépasse la seule exigence d'"y aller voir". Mais le dialogue est étroit avec ethnologues et ethnographes sur les problèmes de langage : ethnologues et ethnographes ont participé à un séminaire "langage et travail" et à un colloque "travail et pratiques langagières" (avril 89) dont Jacques Girin était co-organisateur.

Gilles VAN WIJK s'interroge : d'une part, le langage n'est-il pas lui-même un contexte ? D'autre part, est-il possible de faire l'analyse des échanges langagiers dans une entreprise ? En effet, soit on travaille sur des documents de seconde main, et donc sur des échanges aseptisés, soit on est présent lors des échanges et ceux-ci sont modifiés par la présence du chercheur.

Répondant au premier volet de la question, qu'il ne formulait pas pour sa part de cette manière, Jacques GIRIN constate que l'on est ramené à la distinction : qu'est-ce qui est clair et distinct, et qu'est-ce qui est confus ? S'il continue à travailler sur ce sujet, il précise qu'il sera sans doute amené à faire éclater la notion de contexte. Prenant l'exemple d'un jugement (judiciaire), il fait remarquer que celui-ci ne fait sens que par rapport à un emboîtement de contextes qui va de contextes langagiers (codes civil ou pénal) jusqu'à des contextes plus flous, moins discernables (par exemple la hiérarchie de la gravité des peines dans la tête des jurés) et qui sont de l'ordre du fait social, c'est-à-dire qui se transmettent et s'imposent aux acteurs.

Second volet de la question. On rejoint la critique d'un rapporteur. Jacques Girin est d'accord sur le fait qu'il ne faut pas travailler qu'avec des magnétophones. Quant à l'interaction entre le chercheur et les acteurs de l'organisation, on est bien loin d'avoir résolu le problème, mais il est diablement intéressant de l'avoir posé.

M. LIU fait un retour à la discussion entre l'intervenant et l'un des rapporteurs. Elle tournait notamment autour du statut de la connaissance. N'est-ce pas un rêve que de croire qu'il est possible d'atteindre l'absolue vérité, le contexte tel qu'il est à un moment donné, le phénomène par delà l'interaction avec le chercheur ? La difficulté, à l'inverse, consiste à ne pas tomber dans le relativisme absolu. Ne pourrait-on pas alors définir l'équivalent de ce que les physiciens appellent l'"observable" ? Autre remarque : toute connaissance est analytique ; pourquoi ?

Réponse au dernier point : faut-il croire à la science ? Ce n'est pas si évident ; la possibilité d'une science sociale demeure très hypothétique. Ceci dit, si on l'admet, je pense qu'il faut chercher la science sociale du côté de l'analytique, ou, au moins, je pense qu'il faut passer par une phase analytique.

Réponse au premier point. Il n'existe pas de test poppérien, mais il faut des garde-fous pour éviter que les constructions théoriques ne se multiplient en tous sens. En l'espèce, mon intérêt intellectuel rejoint celui des acteurs. L'analyse permet aux acteurs de mieux comprendre ce qui leur arrive. Le garde-fou, et c'est la manière dont on travaille au C.R.G. en tout cas, c'est peut-être de travailler sur une demande émanant des acteurs d'une organisation.

Michel VILLETTE revient sur la question du contexte. Il compare la manière dont Jacques Girin a construit sa notion de "contexte" avec celle dont Goffmann a construit sa notion de "cadre". Le contexte, chez Girin, est défini comme relevant du "fait social", comme étant quelque chose que les acteurs ont en commun. C'est risqué : le langage n'est pas quelque chose que les gens ont en commun, c'est quelque chose sur lequel ils sont en conflit. Le seul moyen, dès lors, serait d'organiser un vote : "êtes-vous tous d'accord sur le contexte, sur ce que vous avez en commun ?". On serait alors dans une logique politique. Goffmann, lui, avec son cadre, pense en fait à Husserl et à la phénoménologie. Pour, lui, il y a plusieurs définitions du cadre. Chaque acteur construit son cadre autour de lui, et les différents acteurs confrontent leurs cadres et interagissent. Il y a des intersections entre les cadres, mais ils ne se recoupent jamais totalement. Pour Goffmann, ces cadres sont des inconnaissables. Jacques Girin, lui, je l'ai dit, construit le contexte comme fait social. En fait, il existe une autre option dans laquelle on ne construit pas le contexte comme fait social mais on le définit comme intradéfinissable, posé strictement dans le discours lui-même. Là, le contexte n'est pas celui des agents, mais il est directement observable et en toute rigueur. La question sur laquelle je bute est la suivante : qu'en fera-t-on ?

Jacques GIRIN est radical : il ne pense pas que l'on puisse parler du contexte comme étant posé dans les énonces. «Il est possible de repérer des indices, qui, par exemple, signalent que l'on est en train de changer de contexte. C'est ce que je fais, d'ailleurs. Mais à partir de ces indices, il est impossible de dire : voilà ce qu'est le contexte. Pour revenir au contexte inconnaissable : on ne me fera pas dire qu'il n'existe pas de fait social. Il y a des choses partagées, ce que l'appelle des cadres primaires, que l'on apprend petit.»

Christophe MIDLER remarque que la discussion s'est engagée autour de problèmes de vérité : vérité sur ce qui se passe dans les organisations, vérité sur l'action sociale. Mais on peut poser, ce que fait le C.R.G., le problème de la gestion, c'est-à-dire celui d'une activité très particulière. Pour reprendre la définition de Padioleau, une "activité sociale avec l'intention de produire des résultats susceptibles d'être objet d'un jugement". La question est donc la suivante : ce type de recherche produit des choses intéressantes, mais par rapport à quelle visée ? Bien évidemment, je sous-entends : quels résultats par rapport à la visée définie précédemment, la gestion ?

Pierre-Jean BENGHOZI enchaîne en posant le problème de l'efficacité. Peut-on analyser le langage dans les organisations en faisant abstraction du fait que quelqu'un parle, qui veut dire quelque chose, et qui parle à des gens. Le schéma simpliste qui a été réitéré lors de l'exposé, avait une vertu simpliste, mais une vertu quand même : placer face à l'émetteur un récepteur. Or, on analyse ici des discours avec la situation suivante : celui qui analyse n'est pas celui à qui était destiné le message, et il risque de ne rien comprendre à ce qui a été dit. Les agents ont des stratégies, ils jouent sur les contextes, et le simple fait de fixer un contexte, indépendamment de ce qu'on dit, prend du sens, induit des actions, induit des comportements. La démarche présentée dans l'exposé ne montre pas les stratégies des émetteurs. Elle laisse entendre qu'il y a un langage naturel, comme si lorsque l'on voulait dire quelque chose, on n'avait pas le choix des moyens de le dire. On ne voit pas le jeu possible qu'offre le langage. Il ne semble pas y avoir de modèle de l'agent qui parle.

Christophe MIDLER reprend au vol. Il considère que l'on peut légitimement poser à Jacques Girin la question : qu'est-ce qui t'intéresse dans l'agent qui parle, qu'est-ce qui, dans le flot ininterrompu de ... l'argent... (Rires dans la salle)... Il fallait bien qu'il y ait, dans une séance sur le langage, un beau lapsus, note Anni Borzeix.

Michel BERRY enchaîne en remarquant que toutes les questions vont dans le sens d'un approfondissement de l'analyse. «Je pense qu'on pourrait se placer sur un autre terrain et se demander ce que ces connaissances sont susceptibles d'apporter à l'action. Ne faudrait-il pas écrire un traité sur "de l'usage du langage en actes" et viser une mise à l'épreuve des théories développées ? Un chapitre pourrait être consacré à une analyse scientifique de la production de la langue de bois.»

Assailli, l'heure venant à son secours, Jacques GIRIN synthétise en deux mots l'intérêt qu'il trouve à ses recherches : essayer de fabriquer des petites mécaniques qui rendent compte de quelque chose. «Oui, mais de quoi ces petites mécaniques rendent-elles compte ? De ce dont on m'a demandé de rendre compte. On revient à la question posée par M. Liu et au rôle joué par la demande des acteurs.»

A ce propos, celui de la demande sociale d'études linguistiques et sémiologiques sophistiquées dans la gestion, Michel VILLETTE, en tant que praticien, fait remarquer qu'il existe un marché considérable, celui des études publicitaires. Il y a un champ reconnu dans le domaine de la gestion, c'est la sémiotique à usage publicitaire : comment formuler des messages qui marchent, comment évaluer les campagnes publicitaires ? De très bons professionnels ont travaillé dans ce champ, notamment des gens ayant fait une thèse avec Ducrot.

La conclusion revient à Romain LAUFER. Il précise qu'il a beaucoup apprécié l'exposé, et beaucoup apprécié également les critiques -comme Jacques Girin d'ailleurs. Il fait remarquer que deux choses sont constitutives de la recherche : le champ, (et le langage dans les organisations est un champ très important), et la passion. Pour trouver, il faut de la passion. Chez Jacques Girin, elle est évidente. Ici, il y a donc un problème institutionnel : celui de la constitution du champ du langage dans les organisations comme champ scientifique reconnu. Et il y a une dimension personnelle : il y a des gens qui ont la passion de la constitution du champ. Jacques Girin l'a, souhaitons lui bonne chance !

SEMINAIRE : " CONTRADICTIONS ET DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS".

PROGRAMME 1989-90

19 octobre : Philippe d'IRIBARNE (CEREBE).
à propos de *La logique de l'honneur*.

Rapporteurs : E. COHEN (CNRS), J.PADIOLEAU (ESSEC), S. SCHNEIDER (INSEAD).

9 novembre : 18-20 h : Henry MINTZBERG (Mc Gill University).
Contradictions et dynamique des organisations : nouveaux horizons.

Rapporteurs : A. BIENAYME (Paris IX-Dauphine), A. BOUCHIKHI (CRG).
E. FRIEDBERG (CSO).

30 novembre : John KIMBERLY (Wharton School)
Organisation et innovation : la recherche des dynamiques qui manquent dans la théorie

Rapporteurs : P.J. BENGHOZI (CRG), Y. DOZ (INSEAD), JC. MOISDON (CGS).

14 décembre : Michel CROZIER, Henry MINTZBERG
Débat sur le thème "*Management moderne et efficacité des entreprises*"
(à l'occasion de la parution de leurs derniers livres),
anime par Didier POURQUERY, (Le Monde).

11 janvier : Christophe MIDLER (CRG)
L'apprentissage organisationnel.

Rapporteurs : J.F. AMADIEU (CNAM), O. FAVEREAU (CREA), R. LAUFER (HEC-ISA).

15 février : Martin KILDUFF (INSEAD).
Analyse sociologique des marchés boursiers spéculatifs

Rapporteurs : F. BOURRICAUD (Paris IV Sorbonne)A. JEUNEMAITRE (CRG-London School of Economics), A. ORLEAN (CREA).

29 mars : Marc MAURICE (LEST).
*Le transfert des techniques de gestion est-il possible ?
Une analyse comparative France/Japon*.

Rapporteurs : M. DUPUIS (Paris VI), J. MAGAUD (Lyon II), J.D. REYNAUD (CNAM).

5 avril : Christine MUSSELIN (CSO).
*L'analyse des décisions en milieu universitaire :
revue critique du "garbage can model"*.

Rapporteurs : H. LAROCHE (E.S.C.P), M.MATHEU (CRG), J.P. NIOCHE (HEC).

10 mai : Armand HATCHUEL (CGS).
Intelligence artificielle et dynamique des organisations.

Rapporteurs : Norbert ALTER (CNAM), P. BOURGINE (ENGREF), F. PAVE (CSO).

31 mai : Michel CALLON (CSI).
Dynamique des réseaux et organisations.

Rapporteurs : J. GIRIN (CRG), P. ROQUEPLO (CEMS).

21 juin : Gilbert PROBST (Université de Genève).
Auto-organisation et culture d'entreprise.

Rapporteurs : H. DUMÉZ (CRG), A.C. MARTINET (Lyon III).

Comité de Rédaction :

Hervé DUMÉZ - Caroline MATHIEU - Christophe MIDLER - Elisabeth SZUYSKA

Les Actes de ces séances sont en préparation.